

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurenční pozice fitness centra

Competitive Analysis of the Fitness Centre

Student: Bc. Iva Janíková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Ostrožná, Ph.D.

Ostrava 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student: **Bc. Iva Janíková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: Analýza konkurenční pozice fitness centra
Competitive Analysis of the Fitness Centre

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika fitness centra
 3. Teoretická východiska analýzy konkurence
 4. Metodika shromažďování dat
 5. Analýza konkurenční pozice fitness centra
 6. Návrhy a doporučení k posílení konkurenční pozice
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené literatury:

- JIRÁSEK, J. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 237 s. ISBN 978-80-2472721-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Ostrožná, Ph.D.**

Datum zadání: 20. 11. 2009

Datum odevzdání: 30. 04. 2010

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně, pouze přílohu č. 5 jsem převzala od zadavatele práce.“

V Ostravě, dne 30. dubna 2010

Iva Janíková

.....

Podpis

Chtěla bych poděkovat Ing. Janě Ostrožné, Ph.D. za skvělou spolupráci při vedení mé diplomové práce a za spoustu dobrých rad.

Děkuji také paní Lence Strykové za věnovaný čas a poskytnuté informace o fitness centru Club Femm.

OBSAH

1. Úvod	1
2. Charakteristika fitness centra	3
2.1 Historie společnosti.....	3
2.2 Současnost společnosti	3
2.2.1 Poskytované služby společnosti.....	4
2.2.2 Cenová úroveň	6
2.2.3 Místo	7
2.2.4 Marketingová komunikace	7
2.2.5 Organizační struktura.....	8
2.2.6 Materiální prostředí.....	9
2.2.7 Procesy.....	10
2.3 Ekonomická charakteristika.....	10
3. Teoretická východiska analýzy konkurence.....	12
3.1 Marketing služeb.....	12
3.1.1 Charakteristické vlastnosti služeb.....	12
3.1.2 Marketingový mix služeb	13
3.1.3 Význam kvality služeb.....	18
3.1.4 Poziční mapa.....	18
3.2 Konkurence	19
3.2.1 Konkurenční výhoda.....	20
3.2.2 Analýza konkurentů	20
3.2.3 Obecné konkurenční strategie	21
3.2.4 Cíle firem	22
3.2.5 Očekávaná reakce konkurenta	22
3.3 Pět Porterových konkurenčních sil na trhu	23
3.4 SWOT analýza.....	25
3.4.1 Konfrontační matice	26
4. Metodika shromažďování dat.....	27
4.1 Pozorování ve fitness centrech	27
4.1.1 Přípravná fáze	27
4.1.2 Realizační fáze	27
4.2 Dotazování ve fitness centru.....	28
4.2.1 Přípravná fáze	28

4.2.2	Realizační fáze	29
4.2.3	Složení výběrového souboru	30
5.	Analýza konkurenční pozice fitness centra	31
5.1	Pět Porterových konkurenčních sil	31
5.2	Pozorování vybraných fitness center	33
5.2.1	Club Femm	33
5.2.2	Quatro Fitness	34
5.2.3	Gym Frapp	34
5.2.4	Relax	35
5.2.5	Attack	36
5.2.6	Celkové srovnání pozorovaných fitness center	36
5.3	Vyhodnocení výsledků získaných dotazováním	38
5.3.1	Návštěvnost Clubu Femm	38
5.3.2	Spokojenost v Clubu Femm	40
5.3.3	Komunikace Clubu Femm	42
5.3.4	Konkurence Clubu Femm	46
5.4	SWOT analýza a konfrontační matice	47
6.	Návrhy a doporučení k posílení konkurenční pozice	49
6.1	Doporučení a návrhy	49
6.1.1	Služba	49
6.1.2	Cena	49
6.1.3	Místo	50
6.1.4	Marketingová komunikace	50
6.1.5	Lidé	52
6.1.6	Materiální prostředí	52
6.1.7	Procesy	53
7.	Závěr	54
	Seznam použité literatury	56
	Seznam zkratk a symbolů	59
	Seznam obrázků a tabulek	60
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	62
	Seznam příloh	63
	Přílohy	

1. Úvod

V každé době, nejen v období hospodářské krize, je pro firmu důležité znát své hlavní konkurenty, pro udržení prosperity a zákazníků. K tomuto cíli vedou analýzy konkurenční pozice. Analýza umožní odhalit silné a slabé stránky firmy a případné hrozby z konkurenčního prostředí. Toto odhalení by mělo napomoci vytvořit firmě konkurenční výhodu a získat vedoucí pozici na trhu. Pro úspěšné podnikání je důležité nalézt jedinečnost a odlišit se od konkurence. Mezi hlavní konkurenty nesmí být opomenuto zahrnout také výrobce substitučních produktů.

Konkurence neznamena eliminovat soupeřovu konkurenční výhodu. Důležitým kritériem je odlišení se od konkurence a vytvoření jedinečné hodnoty pro zákazníka a dosažení požadovaného zisku.

Tyto teoretické fakta jsem se snažila prověřit ve fitness centru Club Femm, které se nachází v Ostravě-Porubě a nabízí široký sortiment služeb v této oblasti. Od roku 2008 má tato firma dvě provozovny. Club Femm je zaměřen na novinky v oblasti fitness, které zavádí do praxe a díky jedinečnosti některých nabízených služeb získává konkurenční výhodu na trhu.

Zaměřila jsem se na Club Femm, jelikož je mým oblíbeným fitness centrem, které navštěvuji již více jak 3 roky. Pomocí diplomové práce bych chtěla zjistit názory ostatních návštěvníků tohoto fitness centra pro zlepšení konkurenční pozice, což by mělo také vést k větší spokojenosti stávajících zákazníků.

Cílem mé diplomové práce je zjistit postavení Clubu Femm na ostravském trhu v porovnání s konkurencí. Analýzy mi umožní zjistit silné a slabé stránky firmy a hlavní konkurenty. Zaměřím se také na spokojenost s nabízenými službami a hodnocení webových stránek společnosti. Pokusím se rovněž získat dostatek informací o konkurenčních fitness centrech a jejich kvalitě nabízených služeb.

Pro dosažení potřebných údajů použiji **metodu pozorování a písemného dotazování**. Samotné dotazování proběhne přímo v Clubu Femm, kde budou dotazováni zákazníci tohoto fitness centra. Pozorování bude probíhat ve vybraných konkurenčních fitness centrech v Ostravě, které vybereme společně s majiteli Clubu Femm. Pozorování bude zaměřeno nejen na nabídku služeb a jejich cenovou hladinu, ale také na prostředí a vstřícnost trenérů.

Veškeré získané výsledky budou postupně shromažďovány a zapisovány do počítače. Vyhodnocení bude probíhat za pomoci programu Microsoft Office 2003.

Výsledky práce budou interpretovány a z nich budou následně **formulovány návrhy a doporučení**. Pevně doufám, že tyto doporučení povedou ke zlepšení konkurenční pozice Clubu Femm na ostravském trhu a přinesou pozitivní změny nejen pro stávající, ale také nové zákazníky.

2. Charakteristika fitness centra

Cílem této kapitoly je krátké seznámení s historií a současností společnosti Clubu Femm, včetně přiblížení služeb, které svým klientům nabízí.

2.1 Historie společnosti

Nynější Club Femm byl založen v roce 1998 ve zrekonstruovaných sklepních prostorách Domu Kultury Poklad na Kopeckého ulici v Ostravě-Porubě pod názvem Linie. V roce 2003 jeden ze spolumajitelů otevřel nové konkurenční fitness centrum s názvem Club Wife na Slavíkově ulici v budově, která je obvykle nazývána Černá perla. Obě fitness centra poté fungovala samostatně až do **roku 2008**, kdy Club Femm i Club Wife zakoupila společnost RICHPOINT s.r.o. Ta je provozuje dodnes pod společným názvem Club Femm.

Club Femm je zaměřen na všechny věkové kategorie klientů. Nabízí sportovní vyžití nejen pro muže a ženy, ale i děti a nastávající matky. Do jeho nabídky se promítají klasické druhy pohybu i veškeré moderní trendy z oblasti fitness. Svým klientům Club Femm poskytuje širokou škálu pohybových aktivit, ať už jde o aerobik, speeding, bosu, pilates, fitbox nebo walking in (obdoba programu H.E.A.T.).

Za jedenáct let působení se firmě podařilo vytvořit úspěšné prosperující fitness centrum v Ostravě-Porubě.

2.2 Současnost společnosti

Filozofie firmy: Nabídnout zákazníkům komplexní služby spojené s provozováním fitness centra s důrazem na kvalitní poskytované služby a odbornost trenérů. Vyškolení trenéři a instruktoři předávají své zkušenosti klientům, aby jim pomohli dosáhnout zlepšení fyzické kondice. Hlavním záměrem firmy je odbornost a vstřícnost trenérů, kvalita poskytovaných služeb a cvičící stroje za příznivé ceny.

Marketingová koncepce firmy je ve velké míře zaměřena především na klienty středního a mladého věku, opomíjeny však nejsou ani děti. Těm firma nabízí například junior aerobic.

Právní zřízení:

Obchodní jméno: RICHPOINT s.r.o.

Sídlo společnosti: Vrázova 1321/23, Ostrava-Vítkovice

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum založení společnosti: březen 2008

Předmět podnikání:

Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici.

2.2.1 Poskytované služby společnosti

Club Femm je sportovní fitness centrum nabízející širokou škálu sportovního vyžití pro všechny věkové kategorie. Klienti mohou zvolit nejen rychlejší cvičení například v podobě speedingu, ale i klidnější formu pohybu jako je pilates, jóga nebo bosu. Pro zlepšení fyzické kondice mohou zákazníci navštěvovat posilovnu, která nabízí řadu moderních posilovacích strojů, v případě zájmu mohou své cvičení konzultovat s odborným trenérem. Po cvičení mohou návštěvníci relaxovat v infrasauně nebo soláriu.

Club Femm nabízí zdravou výživu. Půjčuje sportovní potřeby a zajišťuje prodej sportovních potřeb pro komfortní cvičení.

SPEEDING je skupinové cvičení na stacionárních kolech, které spojuje hudbu, motivaci a představivost s přesně určeným tréninkem. Speeding vznikl díky cyklistickému závodu „Race Across America“, kdy se jeden ze závodníků rozhodl trénovat nejen venku, ale také vevnitř. Dnes je speeding jednou z nejvyhledávanějších aktivit. Populární sport mohou provozovat lidé téměř každého věku na různé úrovni fyzické zdatnosti. [19]

Speeding probíhá pod vedením odborného instruktora. Jde o kombinaci pěti stylů jízdy a tří pozic rukou. Tempo je dáno rytmem hudby. Koordinace pohybů není náročná a kloubní systém není příliš zatěžován. Při cvičení jsou protahovány svaly na nohách, hýždích, pažích a také trupu.

PILATES je metoda podobná power józe. Cvičení, které vytvořil J. H. Pilates, vzniklo před více než 100 lety. Cílem je propojení a vědomá souhra těla a mysli. Cvičení rozvíjí koordinaci, sílu, rovnováhu, flexibilitu a dýchání, propracovává zádové, břišní a hýžďové svalstvo. Díky cvičení pilates dochází ke zlepšení celkového držení těla. [19]

AEROBIC je kondiční cvičení při hudbě určené těm, kteří chtějí zvýšit úroveň vytrvalosti a výkonnosti. Aerobní forma cvičení je zaměřena na rozvoj oběhové soustavy při středně vysoké intenzitě. Existuje celá řada druhů aerobiku, základ je však stejný. Instruktor předvádí choreografii skupině cvičenců a pomocí správně provedených cviků se je snaží sestavu naučit. [19]

Speciální druhy aerobiku:

- **kick-box aerobic** – kombinuje prvky kick-boxu a aerobiku,
- **bodystyling** – zaměřeno na posilování a formování těla,
- **dance aerobic** – choreografie jsou zaměřeny více tanečně,
- **aqua aerobic** – cvičení probíhá ve vodě s využitím pomůcek, které napomáhají zapojení všech svalů,
- **step aerobic** – při choreografiích či posilování se využívá stepper neboli bedýnka.

JÓGA klade důraz na plynulé přechody mezi jednotlivými pozicemi a na správnou techniku dýchání. Důležité jsou techniky pozic, jógové dýchání, relaxace a koncentrace, vnímání plynulosti pohybu a celkové uvědomování si sebe sama. [19]

POSILOVÁNÍ nabízí možnost zlepšení fyzické kondice a posílení celého těla. K dispozici je instruktor, který vysvětlí, jak se jednotlivé stroje používají a které svaly člověk zapojuje. [19]

BOSU je moderní systém cvičení určený pro komplexní zpevnění svalů celého těla. Základem cvičení BOSU je speciálně vyvinutá nafukovací kopule BOSU Balance Trainer. Bosu je využívána při cvičení z obou stran, cvičí se na rovné i vypouklé straně, kde je důležité zapojení rovnováhy. Při cvičení jsou zapojovány všechny svaly a odpadá nadměrné zatěžování kloubů. Bosu má pozitivní vliv na zdravé držení těla, fyzickou kondici a redukci tuku. [20]

FITBOX je novinkou v oblasti fitness. Hodina probíhá formou skupinového a energeticky vysoce účinného cvičení na speciálně upravených boxovacích totemech. Při fitboxu člověk nachází motivaci, kondici, zábavu a psychickou uvolněnost. Program byl vyvinut tak, aby se mu mohli věnovat klienti každého věku a různé úrovně zdatnosti. [21]

WALKING IN je novinka na speciálních běžících pásích. Aerobní cvičení vychází z přirozeného lidského pohybu – chůze. Cvičení zajišťuje vysoký energetický výdej. Výsledným efektem je redukce hmotnosti, celkové zlepšení tělesné kondice a navození

duševní pohody. Lekce mohou být vedeny jako spalovací nebo kardiovaskulární trénink. [18, 22]

ZUMBA je další novinkou ve fitness. Jedná se o tanec, kdy se střídají rychlé a pomalé části. Od aerobiku se odlišuje tím, že se nepočítá, ale hudba se musí poslouchat. Tančí se na latinsko-americkou a mezinárodní hudbu. Při tanci dochází ke spalování tuků v oblasti hýždí, trupu, břicha a paží. [19]

2.2.2 Cenová úroveň

Club Femm nabízí zákazníkům hodinu speedingu, posilovnu a jednotlivé formy aerobiku za jednotnou cenu 90 Kč. Pouze walking in má hodnotu 130 Kč. Club Femm poskytuje stálým klientům slevy ve formě výhodných permanentních vstupenek podle četnosti návštěv fitness centra. Bodové vstupenky nabízí zakoupení určitého počtu vstupů a jsou přenosné (možnost zapůjčení permanentky jiné osobě). Měsíční, čtvrtletní a půlroční jsou nepřenosné. Centrum nabízí také celoroční permanentku pro neomezený počet vstupů. Slevy pro studenty nabízí pouze v dopoledních hodinách – viz tab. 2.1.

Společnost poskytuje také nárazové slevové akce, které souvisejí s kalendářními událostmi - například Vánocemi, Velikonocemi nebo svátkem sv. Valentýna. V těchto obdobích nabízí například výhodné permanentky za nízké ceny, vstup do posilovny s trenérem zdarma nebo nápoj k hodině speedingu.

V současné době probíhá každý měsíc jedna akce v podobě zvýhodněné permanentky nebo slevové hodiny každý měsíc.

Zákazník si může dopředu rezervovat hodinu, o kterou má zájem. Pokud je kapacita plná, musí zvolit jiný čas nebo den, popřípadě může využít službu ve druhé provozovně.

Tab. 2.1 - Permanentky

Specifikace	Cena	Platnost
1 vstup	90 Kč	-
10 vstupů	790 Kč	2 měsíce
20 vstupů	1450 Kč	4 měsíce
40 vstupů	2600 Kč	6 měsíců
neomezená	8490 Kč	1 rok
1 vstup pro studenty	60 Kč	do 12 hod., neplatí pro walking in

Zdroj: [18]

2.2.3 Místo

Hlavní provozovna Clubu Femm je situována v centru Poruby, která je spádovou oblastí s téměř 71 tisíci obyvateli. Umístění na ulici M. Kopeckého je ideální z hlediska dosahu městské hromadné dopravy, dojezd osobním automobilem však může být problematický kvůli parkování. Před Clubem Femm se sice nachází větší parkoviště, místa však nejsou vyhrazena návštěvníkům fitness centra a slouží obyvatelům okolních domů.

2.2.4 Marketingová komunikace

V posílení konkurenceschopnosti a zvýšení prodeje hraje velmi důležitou roli **reklama**. Club Femm využívá ke své prezentaci nejčastěji billboardy, na kterých upozorňuje na možnost využití fitness centra s širokou nabídku poskytovaných služeb. Předností billboardů je velmi dobrá viditelnost, optimální čitelnost informací a jednoduché upevnění. Hlavní billboard Clubu Femm se nachází v Porubě na křižovatce ulic Opavská a Sokolovská přímo u tramvajové zastávky s velkým pohybem lidí.

Jedenkrát ročně investuje Club Femm prostředky do inzerce v bezplatném časopise Program, který je distribuován zdarma do všech domácností v Ostravě. Cílovou skupinu klientů oslovuje firma také pomocí rozhlasové reklamy, kterou využívá především pro propagaci víkendových akcí. Ty prezentuje Club Femm také ve formě výlepu plakátů a letáčků, které roznášejí studenti do schránek.

Své letáky umísťuje firma v rámci propagace zdravého životního stylu i v čekárnách ordinací lékařů.

Velkou výhodou **internetových stránek** je elektronická možnost rezervace cvičení v konkrétním termínu. Zrušení domluveného termínu je nutno provést do 12 hodin před začátkem vybrané hodiny. Pokud není termín dodržen, musí klient uhradit částku v plné výši.

Fitness centrum je maximálně využíváno především v zimních měsících, kdy odpadají sportovní aktivity ve venkovních prostorách, proto je výhodné rezervovat si vybranou hodinu včas. Objednávka může být učiněna také telefonicky.

Pro prezentaci svého fitness centra a jasnou identifikaci využívá Club Femm zeleno-bílé logo s názvem Club Femm - viz obr. 2.1.

Obr. 2.1 - Logo firmy



Zdroj: [18]

2.2.5 Organizační struktura

Club Femm v současné době zaměstnává přes 40 osob. Pouze dva lidé jsou trvalými zaměstnanci (trenér a údržbář), ostatní pracují na dohodu o provedení práce nebo na živnostenský list. Funkce jednotlivých zaměstnanců se mísí – někteří fitness trenéři například vypomáhají také na recepci.

Sportovní manažerka se stará o rozpis cvičení a víkendové akce, které se konají vždycky jedenkrát měsíčně. Provozní je spolumajitelkou fitness centra, zajišťuje činnosti v oblasti managementu firmy.

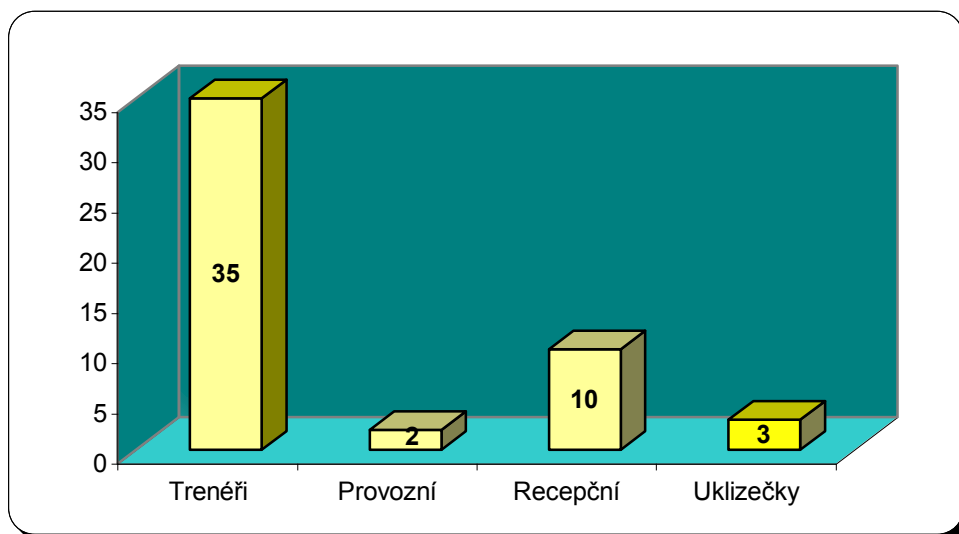
V obou provozovnách pracuje **35 vyškolených fitness trenérů** s dlouholetou praxí. Každý z nich se specializuje na určité druhy cvičení od trenérů fitness, pilates, speedingu až po instruktory aerobiku. Někteří se zaměřují také na správnou výživu a mohou pomoci zákazníkovi při tvorbě jídelníčku. V rámci nových vývojových trendů různých forem cvičení absolvují trenéři pravidelně kurzy zaměřené na novinky v oblasti cvičení, které aplikují v co nejkratší době do praxe.

Ve fitness centru pracuje deset recepčních, které se střídají v pravidelných intervalech. O technické zázemí se stará údržbář. V Domě kultury Poklad pracují dvě uklízečky, třetí zajišťuje úklid v provozovně Perla.

V roce 2008 se stala majitelem firmy společnost **RICHPOINT s.r.o.** tato skutečnost neměla vliv na personální změny. Někteří trenéři pouze přešli z provozovny v Domě kultury Poklad do Perly, jiní nadále pracují v obou provozovnách. Celkový přehled zaměstnanců zachycuje obrázek 2.2.

O marketing společnosti se stará vedení firmy spolu se sportovní manažerkou. Z marketingových aktivit preferuje Club Femm uveřejnění reklamy pomocí billboardů, letáků, a inzerce v rádiu. Lákadlem jsou také různé formy podpory prodeje, například slevy pro stálé zákazníky nebo nárazové slevy.

Obr. 2.2 – Počet pracovníků v Clubu Femm



Zdroj: Interní materiál firmy

2.2.6 Materiální prostředí

Zázemí DK Poklad

Club Femm se nachází v suterénu Domu kultury Poklad. Do fitness centra návštěvník vstupuje přes recepci, kde si může zapůjčit vybavení na badminton nebo fitbox. Ke koupi jsou zde sportovní trička a kalhoty, ručníky, potítka a další vybavení pro komfortní cvičení. Pro dosažení lepšího spalování tuků je možné zakoupit iontové nápoje nebo cereální tyčinky.

Klienti centra mohou sportovat v sále se speedingovými koly, velký sál je určen pro aerobik, bosu, pilates, jógu a další pomalejší formy cvičení. Samostatně je umístěna posilovna. V horní části fitness centra se nachází dvě solária, jejichž návštěvnost je stále menší.

Zázemí Perly

Fitness centrum na Slavíkově ulici se nachází v prvním poschodí v budově Perly. Prostory nabízejí šatny a sprchy pro ženy, infrasaunu i velký sál pro hodiny speedingu, bosu, aerobiku a fitboxu. V malém sále se nachází 14 běžících pásů, které slouží k hodinám walking in. Provozovna byla zpočátku určena pouze ženám, od 23. 11. 2009 je uzpůsobena i pro muže. V rámci reorganizace přibyla nová šatna s dalšími sprchami, pro maminky s malými dětmi byl vybudován dětský koutek. Při vybraných ranních hodinách nabízí fitness centrum hlídání dětí.

2.2.7 Procesy

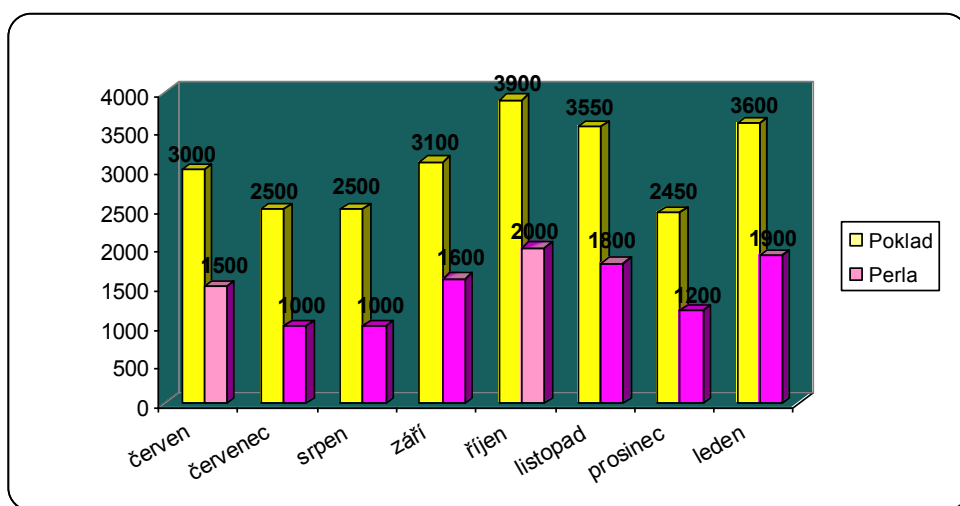
Club Femm má otevřeno každý den po celý rok s výjimkou některých svátků, např. Vánoce, Velikonoce nebo Nový rok. Ve svátcích bývají také upraveny rozvrhy cvičení s omezenou otevírací dobou. V době od 11:00 do 14:30 hodin je ve fitness centru polední pauza. Přes týden je otevřeno do 21 hodin, v pátek a o víkendu jen do 19 hodin.

Na internetových stránkách **www.clubfemm.cz** lze najít podrobné informace o obou provozovnách fitness centra. Stránky jsou pro větší přehlednost rozděleny do dvou částí – Club Femm Perla a Club Femm Poklad. Stránky obsahují základní informace o jednotlivých formách cvičení, rozpis cvičení, ceník, akce a novinky. Úvodní strana je věnována aktuálním slevám a novinkám, které firma právě nabízí.

2.3 Ekonomická charakteristika

Návštěvnost Clubu Femm je kolísavá a mění se hlavně podle ročního období. V létě a v období Vánoc návštěvnost klesá, ke zvýšení dochází po Novém roce a po letních prázdninách. Návštěvnost Clubu Femm se v jednotlivých centrech liší. Provozovna Perla nabízí méně služeb a návštěvnost je zde menší – viz obr. 2.3, který zachycuje návštěvnost v období od června 2009 do ledna 2010.

Obr. 2.3 - Návštěvnost Clubu Femm červen 2009 - leden 2010

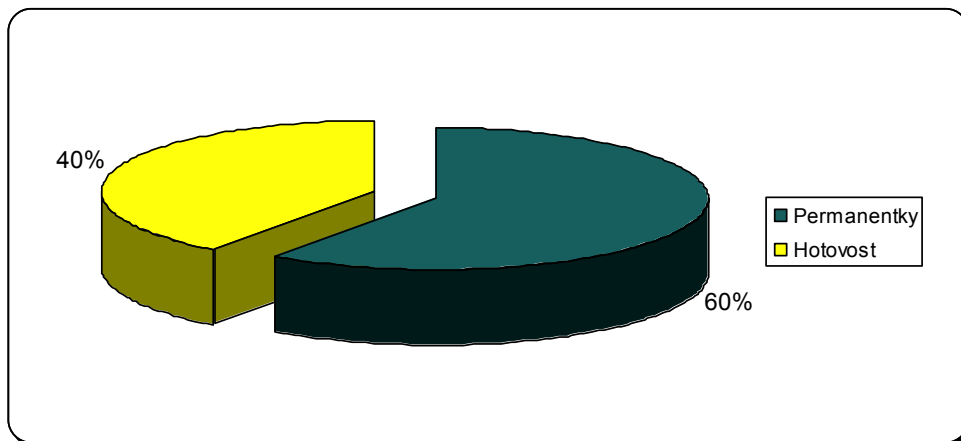


Zdroj: Interní materiál firmy

K nejnavštěvovanějším hodinám patří v Pokladu cvičení pilates, zumba, bosu a speeding. V Perle jsou nejnavštěvovanější hodiny speeding a cvičení walking in.

Ze statistiky vyplývá, že zákazníci využívají častěji permanentky než nákup samostatných hodin za hotovost – viz obr. 2.4.

Obr. 2.4 – *Nákup na permanentky X hotovost*



Zdroj: Interní materiál firmy

3. Teoretická východiska analýzy konkurence

Tato kapitola obsahuje nejen specifické vlastnosti služeb a marketingový mix, ale je hlavně zaměřená na konkurenci a metodu pět porterových konkurenčních sil.

3.1 Marketing služeb

Službou se rozumí „jakákoliv činnost nebo výhoda, která může být nabídnuta zákazníkům. V zásadě je nehmotná a výsledkem není vlastnictví. Produkce služeb může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“¹ Většinou je však služba vázána na poskytovatele služby. V současné době je hospodářským trendem velký nárůst právě v oblasti služeb. [17]

3.1.1 Charakteristické vlastnosti služeb

Mezi charakteristické vlastnosti služeb patří nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, heterogenita a nemožnost vlastnictví.

NEHMOTNOST

Nehmotnost je jednou z nejcharakterističtějších vlastností služeb. Zákazník nemá možnost si službu před koupí prohlédnout a většinou ani vyzkoušet. Kvalitu některých prvků poskytované služby je možno si ověřit, ale až při samotném nákupu nebo spotřebě dané služby. Ověřit se dají prvky v podobě jistoty, důvěryhodnosti, spolehlivosti, osobního přístupu poskytovatele služby apod. [6]

Tyto faktory způsobují nejistotu zákazníka při nákupu a výběru mezi jednotlivými konkurenty, kteří poskytují srovnatelné služby. Tato nejistota může být překonána pomocí zdůraznění příjemného materiálního prostředí nebo vytvořením silné značky či obchodního jména firmy, která poskytuje danou službu. Zákazník hodnotí službu dle vlastních osobních zdrojů informací a důležitou roli hraje také cena. [6]

NEODDĚLITELNOST

Další důležitou vlastností služeb je její neoddělitelnost od producenta služeb. Služba nemůže existovat bez poskytovatele. Pro realizování výhody, která

¹ [17] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9, str. 13

je poskytována zákazníkovi, je nutné, aby se producent služby a zákazník potkali na správném místě a ve správném čase. [6]

Zákazník se tak stává spoluproducentem a podílí se na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky. V některých situacích je zákazník nucen cestovat na místo produkce služeb. Někdy nemusí být zákazník při realizaci služby přítomen. Neoddělitelnost může způsobit, že je služba nejprve prodána, a až poté produkována a zároveň také spotřebována. [6]

HETEROGENITA

Při poskytování služeb jsou přítomní lidé, zákazníci a poskytovatelé. Jedna služba může být vnímaná zákazníky různě, jelikož se dá jen těžko předvídat chování zákazníků. Kvalita zaměstnanců, kteří službu realizují, bývá také proměnlivá. Způsob poskytnutí jedné služby se může lišit, a to dokonce i v jedné firmě. Heterogenita je spjatá se standardem kvality služeb a v této oblasti je možno získat konkurenční výhodu. Dochází ke zdůraznění obchodního jména a značky. [17]

POMÍJIVOST

Nemožnost služby skladovat, uchovávat ani znovu prodávat nebo někam vracet je dána nehmotností služeb. Pro danou chvíli jsou služby ztracené. Tento fakt ovšem neznamená, že služby nelze reklamovat. Organizace může nabízet finanční náhradu, slevu z ceny nebo poskytnutí jiné služby. [17]

NEMOŽNOST VLASTNICTVÍ

Nemožnost vlastnictví služby je spojena s její nehmotností a pomíjivostí. Při koupi služby zákazník nezískává žádné vlastnictví, jen právo na poskytnutí služby. Tato vlastnost ovlivňuje volbu distribučních kanálů, které bývají ve službách většinou přímé nebo velmi krátké. [17]

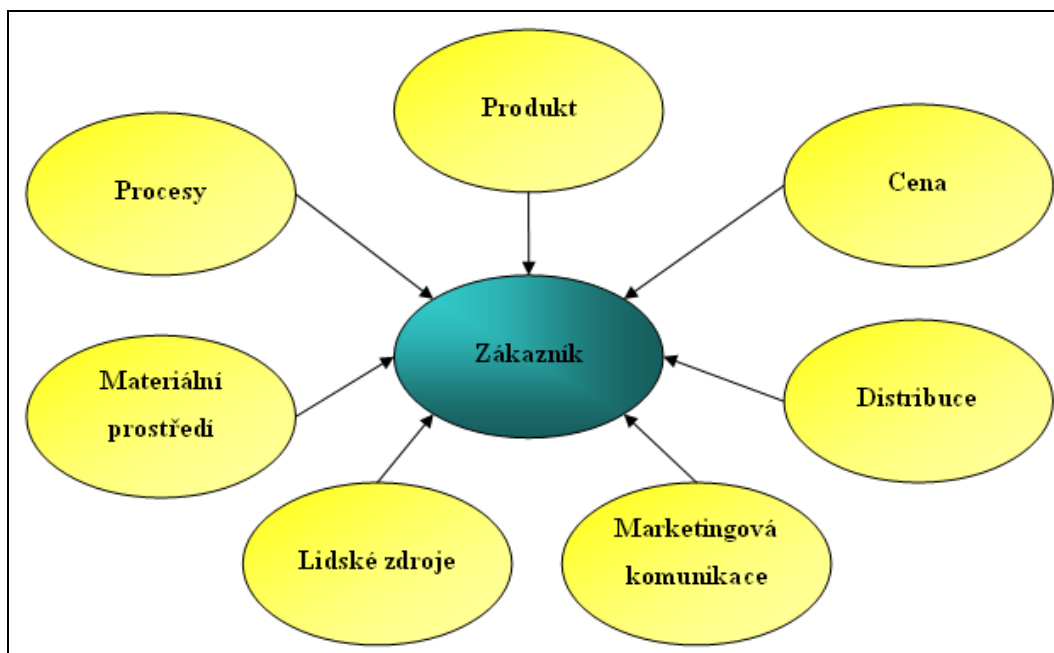
3.1.2 Marketingový mix služeb

Marketingový mix je souhrn vybraných nástrojů, které podnik využívá k utváření vlastností služeb nabízených zákazníkům optimální cestou. Cílem je uspokojení potřeb zákazníků a dosažení požadovaného zisku. Mezi původní prvky marketingového mixu jsou zařazeny tzv. základní **čtyři P**: product (produkt), price

(cena), promotion (marketingová komunikace), place (distribuce). Ve službách však tyto 4 základní prvky nestačí, a proto byl rozšířen o další **tři P**: physical evidence (materiální prostředí), people (lidé) a process (proces) – viz obr. 3.1. [13]

Organizace může namíchat prvky mixu dle svého uvážení v různé intenzitě a různém pořadí. Cílem marketingového mixu je odlišení se od konkurence a zároveň maximální uspokojení požadavků a potřeb zákazníků. Některé prvky jsou snadno zaměnitelné, jiné se mění velmi obtížně. Jednoduše se dá měnit cena nebo reklama. Obtížnější je změna modifikace produktu nebo jeho distribuce. Tyto nástroje vyžadují mnohem delší čas k provedení změn. Všechny nástroje marketingového mixu spolu velmi úzce souvisí. [8]

Obr. 3.1 – Marketingový mix služeb



Zdroj: [8]

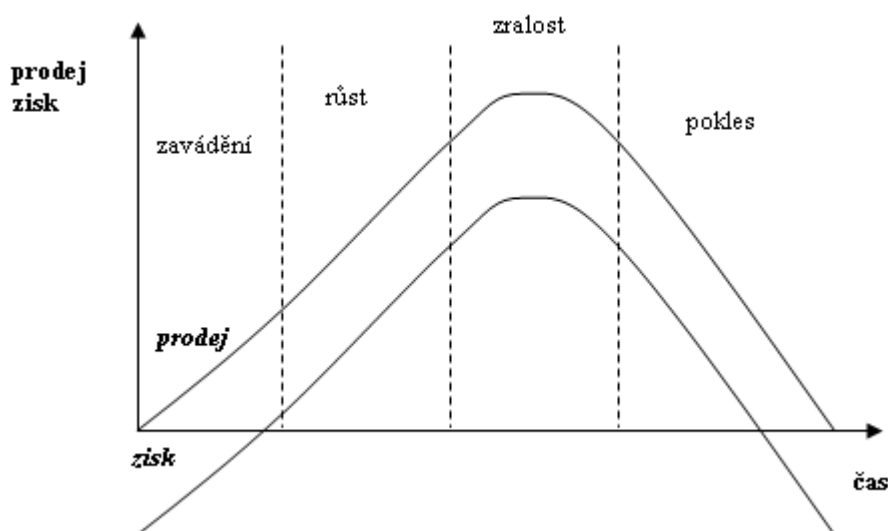
PRODUKT

Produkt je hlavním nástrojem marketingového mixu, pomocí kterého se organizace snaží o uspokojení hmotných a nehmotných potřeb zákazníků. Výrobek a služba může být chápána jako dva různé typy produktu. U služby je nutno rozlišovat, zda jde pouze o službu nebo se jedná o službu doprovázenou menšími výrobky, nebo zda je služba zcela vázána na hmotný produkt. Většinou se ale jedná o proces bez pomoci hmotných výsledků. U služby je nejdůležitější kvalita. [2]

Při rozhodování o výrobku se organizace zaměřuje na jeho vývoj, **životní cyklus**, image značky a sortiment výrobků. [17] Cyklus tržní životnosti výrobků a služeb prochází stejnými fázemi viz obr. 3.2 a je dán dobou, po kterou je produkt nebo služba na trhu prodávána. Cyklus tržní životnosti má tyto 4 hlavní etapy: zavádění, růst, zralost a pokles.

Existují však služby, při kterých jsou některé etapy životního cyklu kratší, popř. nejsou vůbec součástí dané služby. Životní cyklus ukazuje vývoj prodeje a zisku v jednotlivých etapách. Zisk závisí na tom, ve které fázi se výrobek nebo služba právě nachází.

Obr. 3.2 – Cyklus tržní životnosti produktu



Zdroj: [6]

CENA

Cena vyjadřuje hodnotu zboží nebo služby v peněžních nebo jiných jednotkách. Tento prvek marketingového mixu jako jediný vytváří peněžní prostředky a je jedním z nejlépe měnitelných prvků. [2] V oblasti služeb je cena zákazníky velmi vnímaná, jelikož je hlavním ukazatelem kvality, z důvodu nehmotného charakteru služeb. Organizace se musí při stanovování cen zaměřit také na náklady. [17]

Zákazníci jsou ochotni přijmout vyšší cenu za službu, pokud je nabídnuta vyšší užitná hodnota služby. Hlavním problémem u služeb však je, že každý zákazník vnímá kvalitu rozlišně. Poskytovatelé můžou za jistých okolností účtovat vyšší cenu, pokud umí službu dobře prodat a zhmotnit. Na zvýšení cen působí mnoho faktorů. Jedním z hlavních je geografická dostupnost a kvalifikovaná pracovní síla. [2]

Cenová strategie se může orientovat na 3 hlavní faktory [6]:

- náklady,
- konkurence,
- hodnota služeb pro zákazníka.

DISTRIBUCE

Distribuce znamená cesty, pomocí kterých se dostává výrobek od výrobce k samotnému spotřebiteli. Rozhodování o distribuci usnadňuje přístup zákazníkům ke službě. Důležité je získat distributory jako své partnery pro spolupráci. Podniky by si měly určit, kolik marketingových kanálů je vhodné využívat pro distribuci výrobků a služeb. Větší počet kanálů znamená větší pokrytí trhu a současně růst tržeb. [6]

Nejjednodušší distribuce je prodej výrobku přímo výrobcem. Výrobce si zajišťuje vše sám, co za normálních okolností obstarává distributor: prodej, sběr informací, dopravu, financování, servis, skladování zboží atd. V tomto případě má výrobce vše pod kontrolou. Důležité je, aby byla činnost distribučního řetězce co nejefektivnější. [6]

Pro širší geografický rozsah je nutné volit distribuční cesty, které zahrnují marketingové zprostředkovatele. Mezi ně patří velkoobchody, maloobchody, obchodní zástupci a stále více se rozšiřující internet. [6]

MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Marketingovou komunikací se rozumí cílevědomé působení, kde hlavním úkolem je přesvědčovat, informovat a ovlivňovat nákupní a spotřební chování zákazníků. Díky marketingové komunikaci dochází k informování zákazníků, odlišení a zdůraznění hodnoty, vytvoření preferencí, zvýšení poptávky a vytváření pozitivní image. [6]

Mezi nástroje komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje, public relation (PR), osobní prodej, přímý marketing a také internetová komunikace. [2] Důležité je, aby firma komunikovala na všech úrovních, tedy zaměřit se také na komunikaci uvnitř svého mikroprostředí.

Ve službách marketingová komunikace přispívá k její hmatatelnosti a zvyšuje její významnost. Umožňuje zákazníkům lépe se orientovat na trhu a ohodnotit nabízené

služby. Tím se také snižuje nejistota při nákupu služby. Nehmotnost služeb způsobuje vyšší nároky na výběr vhodného nástroje pro marketingovou komunikaci.

LIDÉ VE SLUŽBÁCH

Při poskytování služeb dochází ke kontaktu mezi zákazníkem a poskytovateli služeb - zaměstnanci. Lidé jsou velmi významným prvkem marketingového mixu služeb, protože mají přímý vliv na jejich kvalitu. Spoluproducentem služeb je také zákazník, který ovlivňuje jejich kvalitu. Pro poskytování co nejlepších služeb je důležité, aby se podnik zaměřil hlavně na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Lidé s pomocí firmy mohou zvýšit hodnotu nabízené služby a získat konkurenční výhodu. Je důležité vytvářet příznivé vztahy mezi zákazníky a zaměstnanci. [6]

MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Materiální prostředí je částečně důkazem o vlastnostech služeb. První dojem, který zákazník získá při vstupu do prostorů, kde je daná služba poskytována, je velmi důležitý. Samotný vzhled budovy a zařízení interiérů dává zákazníkovi jistou představu o povaze služby, její kvalitě či profesionalitě provedení. Mezi významné prvky materiálního prostředí patří rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, barvy a značení. Důkazem kvality je i oblečení zaměstnanců. [6]

Rozvržení prostoru - rozhodování o prostředí je ovlivněno představami organizace o budoucím růstu nebo změně poslání organizace či charakteru poskytovaných služeb. **Zařízení interiéru** - vybavení interiérů zařízení musí splňovat požadavky na funkčnost, na technické a technologické uspořádání přístrojů a dalších zařízení. **Osvětlení** - je nutno dbát na platné předpisy z hlediska bezpečnosti práce, úspory elektrické energie a rovněž usnadnění údržby. **Barvy** působí na zrak a mohou navodit náladu zákazníka. **Značením** jsou myšleny grafické zprávy, symboly a označení, které jsou velmi výrazným prvkem komunikace v sektoru služeb. Velký význam má jejich vzhled, umístění, osvětlení, barva či výběr typu písma. [6]

PROCESY

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby je velmi významná. Lidé, kteří musí dlouho čekat na vyřízení žádosti, jistě nejsou s poskytovanou veřejnou službou spokojeni. Pokud není celý proces dobře a rychle vyřízen, zákazník

je nespokojen. Je nutné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají. [17]

3.1.3 Význam kvality služeb

Kvalita poskytovaných služeb se odráží v ceně a také vytváří jistou konkurenční výhodu pro poskytovatele služby. Hraje také důležitou roli při zákaznickém rozhodování o koupi. Rostoucí konkurence nutí firmy neustále zlepšovat služby a nabízet zákazníkům služby přímo na míru. [2]

Základní parametry jakosti, které by poskytovaná služba měla splňovat, aby byl zákazník spokojen, jsou [2]:

- dostupnost,
- srozumitelná komunikace,
- kompetentnost, zdvořilost, spolehlivost a důvěryhodnost zaměstnanců,
- bezpečnost při poskytování služeb,
- reálnost jejich provedení.

Jelikož zákazník si nemůže službu vyzkoušet dříve, než je mu poskytnuta, cena je odrazem kvality, co se od dané služby dá očekávat.

Faktory, které ovlivňují počáteční vztah mezi cenou a kvalitou [2]:

- předchozí zkušenosti zákazníka,
- vědomosti zákazníka o společnosti,
- ceny konkurence,
- psychologický profil klienta.

Aby byla služba vykonána kvalitně, měla by spojovat několik atributů dohromady. Při hodnocení kvality nejde pouze o samostatný výkon služby, ale také související faktory jako je spolehlivost, ochota, trvanlivost, údržba, estetika a také soulad se specifikací (co bylo slíbeno, to je taky vykonáno). [2]

3.1.4 Poziční mapa

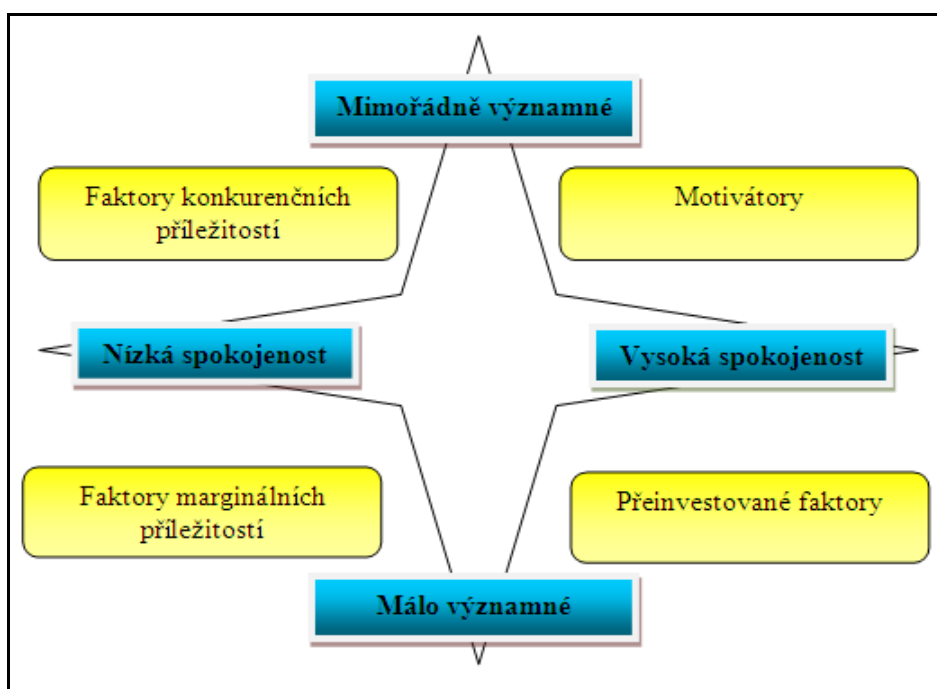
Analýza poziční mapy slouží pro identifikování podnikatelských příležitostí. Poziční mapa se skládá ze dvou proměnných, které se liší podle typu výrobku, služby

nebo organizace. Po definování těchto dvou proměnných se vytvoří poziční mapa. Jedná se o mapu, která zobrazuje subjektivní názory zákazníka. [5]

Poziční mapa je rozdělena na čtyři kvadranty podle spokojenosti a významnosti - viz obrázek 3.3. Na základě hodnocení respondentů je možno rozmístit faktory do jednotlivých kvadrantů. Pozice jednotlivých faktorů představuje různé strategie, které mohou organizace uplatňovat.

Firmy by měly mít snahu udržet kvalitu pro **motivátory** a snížit investice tam, kde je vysoká kvalita a kde už je **přeinvestováno**. V oblasti **marginálních příležitostí** se investice dostatečně nevrátí, proto je důležité zaměřit se hlavně na **konkurenční příležitosti**, kam by měla firma nejvíce investovat své finanční prostředky. [5]

Obr. 3.3 - Poziční mapa



Zdroj: [5]

3.2 Konkurence

Rozvíjející se trh vytváří pro firmy konkurenční prostředí. Úspěšnější podniky přitahují více konkurentů snažících se dosáhnout také vedoucí postavení na trhu jako úspěšnější firma. Každá firma by měla vědět, kdo je jejím konkurentem, důležité je sledovat i konkurenty vzdálenější. Zákazník někdy nedokáže rozeznat, v čem je rozdíl, a proto je pro firmu důležité odlišení a nezaměnitelnost. Ohrožením může být také nová technologie, která může zničit podnik snadněji než kterýkoliv konkurent. [9]

Konkurenčním prostředím se rozumí místo, kde se střetávají v konkurenčním boji za snahou dosáhnout určitého cíle jednotlivé firmy pod vlivem různých faktorů. Z ekonomického hlediska se konkurenčním prostředím rozumí prostor, kde mezi sebou soutěží podnikatelské subjekty v čase o dosažení co nejvyšší efektivnosti a úspěšnosti při realizaci ekonomických a jiných operací. Cílem bývá dosažení určitého zisku nebo nějaký jiný předem definovaný cíl. [5]

3.2.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je prioritou firmy na trzích, kde existuje konkurence. Vyrůstá z hodnoty, kterou je firma schopna vytvořit pro své zákazníky, a která převyšuje firemní náklady na její vytvoření. Hodnotou se rozumí to, co jsou kupující ochotni zaplatit.

Konkurenční výhodou firmy může být skoro všechno, např. služba, výrobek, jeho konstrukce a design, užitnost a jakost, cena a služby, které s produktem souvisí. Další výhodou může být způsob výroby, užívané technologie, technické vybavení, výrobní náklady apod. Zaměstnanci v podniku a schopní manažeři můžou být rovněž konkurenční výhodou firmy stejně jako podniková značka nebo goodwill. [10]

Konkurenceschopnost má dvě hlavní stránky: umění vést ofenzivní nápor na konkurenty a schopnost čelit náporu konkurentů. Být konkurenční znamená mít dostatečné konkurenční výhody. V současné době **je důležité rozvíjet konkurenční výhodu zhruba v následujících směrech [7]:**

- rozvíjet ji na hlavním směru podnikového rozvoje,
- posilovat hlavní konkurenční výhodu dalšími navazujícími a podpůrnými konkurenčními výhodami,
- vytvářet celý svazek silných konkurenčních výhod, které jsou vůči sobě komplementární, navzájem se doplňují a posilují,
- podle možností rozvíjet záložní konkurenční výhodu, která by přišla vhod v čase oslabení hlavní konkurenční výhody,
- v době, kdy konkurenční výhoda zajišťuje podniku ještě silnou pozici na trhu, připravovat ještě mocnější konkurenční výhodu.

3.2.2 Analýza konkurentů

Pro zajištění konkurenceschopnosti na daném trhu je důležité, aby firma zjistila, kdo jsou její konkurenti v daném odvětví. Následujícím krokem je rozpoznání silných

a slabých stránek ve vztahu k tomuto odvětví. Každá konkurenční síla pramení z nedostatků firmy.

3.2.3 Obecné konkurenční strategie

Pro vytvoření účinné konkurenční strategie je nutno vytvořit si pozici, která je zaměřena na působení proti všem pěti konkurenčním silám, které byly nadefinované Porterem. Porter zde zahrnuje několik přístupů [15]:

- Důležité je **zaujmout** takové **postavení**, které poskytuje co nejlepší obranu proti již existujícímu seskupení konkurenčních sil.
- **Ovlivnit rovnováhu** sil prostřednictvím strategických kroků, a tím také zlepšit postavení firmy.
- **Předvídat změny** faktorů, které tvoří základ konkurenčních sil, rychle na ně reagovat, a díky tomu nastolit konkurenční rovnováhu dříve, než ji soupeři zaznamenají.

Pomocí strukturální analýzy lze předvídat rentabilitu v odvětví. Dlouhodobé plánování by mělo prověřit každou konkurenci v odvětví. Toto plánování také umožní odhadnout velikost zdroje konkurence a následně sestavit celkový obraz pravděpodobného zisku v odvětví. [15]

Podle Portera [15] existují při zdolávání pěti konkurenčních sil tři úspěšné obecné strategické přístupy k předstižení jiných firem v odvětví.

1) Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie je zaměřena na snahu zajistit ve firmě co nejnižší náklady v porovnání s konkurencí. Pro úspěšnost je nutné, aby firma snížila náklady ve všech oblastech, kde je to možné. Snížení nákladů vyžaduje zavedení výkonných výrobních zařízení, kontrolování přímých a nepřímých režijních nákladů a minimalizování nákladů v oblastech jako jsou služby, výzkum a vývoj nebo reklama. Při snížení nákladů firma dosahuje vyšších zisků, které může využít např. pro reinvestování do nového zařízení, aby si mohla udržet svou vedoucí pozici na trhu. [15]

2) Diferenciace

Úspěšnost této strategie spočívá v dosažení jedinečnosti na trhu a odlišení se aspoň v jednom směru od konkurence. Je důležité, aby si zákazník tohoto odlišení

všiml a dokázal ho ocenit v podobě ochoty za tuto jedinečnost zaplatit i vyšší cenu. Pro diferenciaci je možno využít mnoho forem, např. design nebo image značky, technologie, zákaznický servis, prodejní síť či vlastnosti nabízeného výrobku nebo služby. Pro firmu je nejvýhodnější, pokud se odliší od konkurence hned v několika aspektech najednou. [15]

3) Soustředění pozornosti

Pro tuto strategii je hlavním cílem soustředění se na konkrétní skupinu zákazníků, geografický trh nebo segment výrobní řady. Tato strategie se zaměřuje na celé odvětví a to ji odlišuje od předchozích strategií. Předpokladem této strategie je, že podnik slouží svému zvolenému strategickému cíli efektivněji než konkurenti, kteří jsou více rozšířeni na trhu. Výsledkem je, že podnik dosáhne buď diferenciaci, nebo bude vykazovat nižší náklady. V nejlepším případě dosáhne obojího. [15]

3.2.4 Cíle firem

Firma by si měla určit, zda se zaměří na dlouhodobé nebo krátkodobé cíle. K tomu by si měla dopomoci zjištěním, čeho chtějí jednotliví konkurenti na trhu dosáhnout. Někteří konkurenti mohou sledovat několik cílů najednou. Toto je velmi důležité včas odhalit.

Cíle firem jsou dány mnoha faktory, které ovlivňují velikost firmy, její historii, finanční situaci nebo třeba úroveň managementu. [10]

3.2.5 Očekávaná reakce konkurenta

Každá firma a tedy i konkurent má svoji filozofii podnikání, vnitřní kulturu a určité přesvědčení. Většinu konkurentů můžeme zařadit do jedné z těchto kategorií [10]:

- 1) **laxní konkurent** - na útok konkurence reaguje pomalu, většinou neumí včas rozpoznat pohyb konkurenčních firem nebo k tomu nemá dostatek sil,
- 2) **vybíravý konkurent** - věnuje pozornost jen některým druhům ohrožení od konkurence a ostatních si nevšímá,
- 3) **konkurent tygr** - reaguje velice rychle a důrazně na jakýkoliv útok a vpád do jeho teritoria,
- 4) **stochastický konkurent** - nelze předvídat způsob jeho reakce, někdy zareaguje a někdy ne.

3.3 Pět Porterových konkurenčních sil na trhu

Zisk firmy a vlastní dlouhodobá atraktivita závisí na intenzitě konkurence v daném odvětví. Úroveň konkurence v odvětví je závislá na pěti konkurenčních silách, mezi které jsou zařazeny nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů - viz obrázek 3.4. Působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného profitu v odvětví. Všechna odvětví nemají stejný konečný potenciál zisku. Konečný potenciál může být různý, stejně tak jako působení konkurenčních sil. [10]

Cílem konkurenční strategie v podniku je nalezení takového postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. [10]

1) Hrozba rivality v segmentu

Vnitřní rivalita je úroveň konkurenčního boje mezi firmami, které soutěží na témže trhu. Úroveň závisí na stupni koncentrace, diferenciaci výrobků, na změně velikosti trhu a rostoucí výrobní kapacitě.

Velký počet silných konkurentů v daném odvětví způsobuje, že atraktivita trhu je menší. Výrobní kapacita není plně využita, když dochází k poklesu tempa růstu prodeje, což způsobuje, že jsou i fixní náklady vysoké. Tyto podmínky povedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a rovněž k zavádění nových produktů na trh. Soupeření bude velmi nákladné pro všechny bojující firmy. [10]

2) Hrozba nově vstupujících konkurentů

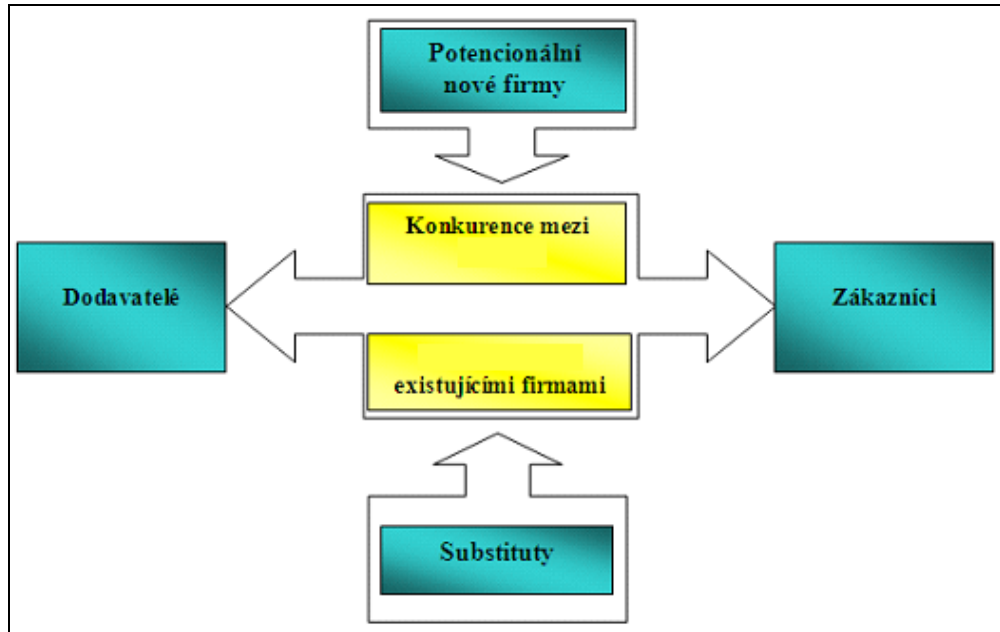
Firmy, které nově vstupují do odvětví, mají snahu získat určitý podíl na trhu, značné zdroje a v neposlední řadě i novou kapacitu. To může způsobit snížení cen na trhu, růst nákladů a nakonec snížení ziskovosti. Nejatraktivnější segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Zde se podaří vstoupit jen málokterým novým firmám, ale na druhou stranu je možnost snadno odejít. Zisk může být vysoký, pokud jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké. [10]

Bariéry vstupu podle F. Bartese [1]:

- *strategická bariéra* - existující dodavatelé se snaží o neatraktivitu trhu pro nově přicházející, např. zadržování moderní technologie, snížení cen a zisků apod.

- *strukturní bariéra* – jde o nezkušenost a omezený přístup k distribučním kanálům.

Obr. 3.4 - Pět Porterových konkurenční sil



Zdroj: [10]

3) Hrozba substitučních produktů

Cena a zisk podniku může být omezen kvůli substitučním výrobkům, které mohou nahradit výrobky. Proto je velmi důležité neustále sledovat vývojové trendy cen u substitučních výrobků. Pokud by došlo u substitutů ke zvýšení technologického pokroku, ceny i zisky by klesly v celém segmentu. Všechny firmy v odvětví soutěží s těmi, které vyrábějí substituty.

Dalším důležitým krokem je identifikování substitutů, což znamená vyhledávání jiných výrobků, které splňují stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Zaměření by mělo směřovat na substituty, které dosahují vysokého zisku. [10]

4) Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů

Další hrozbou pro podnikatele jsou dodavatelé. Ti mohou ovlivňovat podnikatele nejen cenami, ale také objemem dodávek. Mohou zvýšit cenu, snížit kvalitu nakupovaných statků a služeb nebo snížit celkově dodávané množství. Dodavatelé jsou silní ve chvílích, když existuje jen malé množství náhražek, když je produkt důležitou složkou výroby nebo když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké. [10]

5) Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Vzrůstající napětí mezi konkurenty mohou vyvolávat také zákazníci, kteří se snaží o snížení cen, pokud vyžadují lepší kvalitu výrobků nebo lepší služby. Tímto jednáním staví konkurenty proti sobě. To vše se děje na úkor ziskovosti odvětví. Kdo vydělá více, závisí podle F. Bartese na několika faktorech [1]:

- počtu kupujících (při menším počtu mají větší vliv),
- stupni koncentrace kupujících (malý počet kupujících kupuje velkou část celkové produkce),
- nebezpečí zpětné integrace (cena i ziskovost výrobků klesá),
- stupni diferenciací produktů (je-li kupující závislý na specifické produktu, má malou vyjednávací sílu),
- ovlivnitelnost kvalitou produktů (je-li kvalita pro kupujícího důležitá, má dodavatel velkou moc).

3.4 SWOT analýza

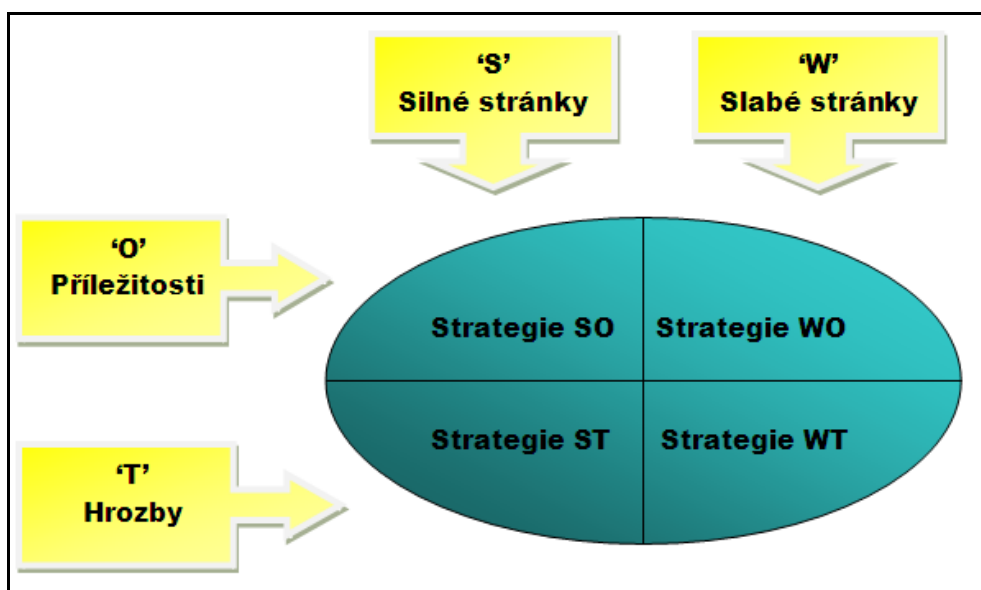
Jde o metodu analýzy, která se využívá především v marketingu. Tato analýza umožňuje vyhodnocení fungování firmy a nalezení možnosti růstu nebo naopak odhalení problémů. Tímto se může firmě podařit získat konkurenční výhodu oproti konkurujícím firmám. [11] SWOT analýza představuje kombinaci dvou analýz, S-W a O-T – viz obr. 3.5:

- SO - využít silné stránky na získání výhody,
- WO - překonat slabiny využitím příležitostí,
- SW - využít silné stránky na obranu proti hrozbám,
- WT - minimalizovat náklady a čelit hrozbám.

Silné a slabé stránky firmy

Silné a slabé stránky se vztahují k interní analýze současné situace ve firmě. Silné stránky zachycují skutečnosti, které jsou výhodné jak pro zákazníka, tak také pro firmu. Vnitřní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu bývají označovány jako silná stránka. Do slabých stránek jsou řazeny věci, ve kterých si vedou lépe konkurenční firmy nebo ty, které firma nedělá dobře. [11]

Obr 3.5 – SWOT analýza



Zdroj: [2]

Příležitosti a ohrožení pro firmu

Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, ve kterém se firma nachází, a působí na ni prostřednictvím různých nekontrolovatelných faktorů, které organizace může jen velmi stěží ovlivnit. I přesto by měla sledovat, co se děje v makroprostředí, a snažit se částečně nadcházející skutečnosti odvrátit nebo zmírnit jejich dopady. Tyto faktory závisí hlavně na intenzitě konkurence v odvětví a na síle kupujících a prodávajících. [11]

3.4.1 Konfrontační matice

Konfrontační matice vychází z výsledků SWOT analýzy. Firma si vybere určitou vhodnou strategii, pomocí které se dále rozvíjí na trhu. Výsledkem této matice je nalezení využití příležitostí, řešení problémů nebo způsoby, jak odolat přicházející hrozbě. Zjištěné faktory jsou vyhodnoceny metodou **plus/minus matice analýzy SWOT**. Jde o porovnání vzájemné vazby mezi vytipovanými silnými a slabými stránkami spolu s příležitostmi a hrozbami. Rozlišuje se [17]:

- silná oboustranně pozitivní vazba: ++
- silná oboustranně negativní vazba: --
- slabší pozitivní vazba: +
- slabší negativní vazba: -
- žádný vzájemný vztah: 0.

4. Metodika shromažďování dat

Cílem mé diplomové práce je provedení analýzy konkurenční pozice fitness centra v rámci Ostravy. Pro zjištění požadovaného cíle byly vybrány metody pozorování a dotazování, pět Porterových konkurenčních sil a SWOT analýza.

4.1 Pozorování ve fitness centrech

Podstatou této techniky je evidence vlastností a chování sledovaných, předem stanovených faktorů. Jedná se o získávání primárních informací. [4]

4.1.1 Přípravná fáze

Hlavním záměrem pozorování bylo zjištění konkurenční pozice Clubu Femm v Ostravě. Pro metodu pozorování byla vybrána fitness centra, která jsou považována majiteli Clubu Femm za největší konkurenty. Těmi jsou Quatro Fitness, Gym Frapp, Relax a Attack. V provozovnách byla provedena pozorování dle pozorovacího listu – viz příloha č. 1. Byla stanovena kritéria pro vybrané faktory, která byla hodnocena v každém fitness centru.

Fitano Club jsem z pozorování vynechala, jelikož se jedná o fitness centrum, které je velmi malé a nenabízí tak široký sortiment služeb jako ostatní fitness centra.

Tab.4.1 – Časový harmonogram

Vytvoření tabulky pozorování a kritéria	16. 1. 2010
Pozorování ve vybraných fitness centrech	25. 1. 2010 – 3. 2. 2010
Club Femm	25. 1. 2010
Quatro Fitness	27. 1. 2010
Gym Frapp	29. 1. 2010
Relax	1. 2. 2010
Attack	3. 2. 2010
Soupis výsledků pozorování	5. 2. 2010 – 6. 2. 2010

4.1.2 Realizační fáze

Pro větší objektivitu byla pozorování prováděna s další osobou seznámenou s cílem výzkumu. Návštěva pěti provozoven probíhala s odstupem jednoho dne. V každém fitness centru byly hodnoceny vybrané faktory dle stanovené pozorovací

tabulky. Nabídka služeb a ceny byly zjištěny z internetu. Při pozorování v centrech byl důležitým faktorem první dojem, dále čistota prostor a jejich kapacita. Hodnoceny byly cvičící přístroje a zkušenosti trenérů. Získané údaje byly zapsány do vytvořeného formuláře.

Analýza dat

Stanovená kritéria byla hodnocena na škále **od 1 do 5**, kdy 1 znamenala nejlepší výsledek a 5 nejhorší. Některé faktory byly hodnoceny pouze odpovědí **Ano** nebo **Ne**, kdy šlo o splnění či nesplnění daného kritéria. Následovalo srovnání jednotlivých provozoven.

Zpracování získaných dat

Tabulka viz příloha č. 2 zachycuje získané údaje. Následovalo okomentování výsledků jednotlivých provozoven a dále jsem zjišťovala postavení center na trhu.

4.2 Dotazování ve fitness centru

4.2.1 Přípravná fáze

Definování problému

Aby mohla firma prosperovat v konkurenčním prostředí, je důležité, aby znala tržní prostředí a dokázala uspokojit zákazníky vhodným produktem. Měla by se taky zaměřit na spokojenost současných zákazníků, kteří jsou zdrojem ať už pozitivních nebo negativních referencí. Pro zlepšení své pozice a získání kladných referencí je důležité znát názor zákazníka v porovnání s ostatními fitness centry.

Cíl a obsah výzkumu

Cílem marketingového výzkumu je zjistit pozici fitness centra v konkurenčním prostředí a spokojenost zákazníků, kteří navštěvují Club Femm. Šetření probíhalo přímo v klubu, kdy respondenty byli jeho zákazníci. Respondenti odpovídali na dotazy, proč klub navštěvují, jak často sem chodí cvičit, jak jsou spokojeni se službami, jak se o klubu dozvěděli. Otázky zahrnovaly i internetové stránky, jejich přehlednost, grafickou úpravu, dostupnost a aktuálnost informací. Dotazy byly zaměřeny i na konkurenci.

Vzorek respondentů

Základní soubor je složen z 336 800 obyvatel Ostravy. Výběrový soubor čítal 200 respondentů, současných zákazníků Clubu Femm. Výběrový soubor byl získán pomocí nepravděpodobnostní techniky vhodné příležitosti.

Dotazování

Pro získání primárních dat jsem využila techniku osobního dotazování (pomocí strukturovaného dotazníku), které probíhalo přímo ve fitness centru. Dotazování je výhodné v rychlosti sběru dat a vysoké návratnosti vyplněných dotazníků. V dotazníku bylo formulováno celkem 15 otázek – viz příloha č. 3. Tyto otázky zahrnují 13 uzavřených otázek a 2 baterie. Pro výzkum byly důležité demografické údaje, které zahrnují pohlaví, věk a místo bydliště. Dotazování trvalo celkem 3 týdny. Délka vyplnění byla přibližně 10 minut a vše bylo zcela anonymní.

Po vytvoření dotazníku následoval pretest pro zjištění, zda je v dotazníku vše jasné a srozumitelné. Pretestu se účastnili 3 lidé a nebyly zjištěny žádné chyby. Až poté probíhalo samotné dotazování v Clubu Femm.

Časový harmonogram

Fáze dotazníkového šetření jsou zachyceny v následující tabulce 4.2.

Tab. 4.2 – Časový harmonogram

Vytvoření dotazníku pro výzkum	11. 1. 2010 - 19. 1. 2010
Sběr dat	27. 1. 2010 - 17. 2. 2010
Analýza dat	18. 2. 2010 – 26. 2. 2010
Soupis výsledků výzkumu	27. 2. 2010 -7. 3. 2010

4.2.2 Realizační fáze

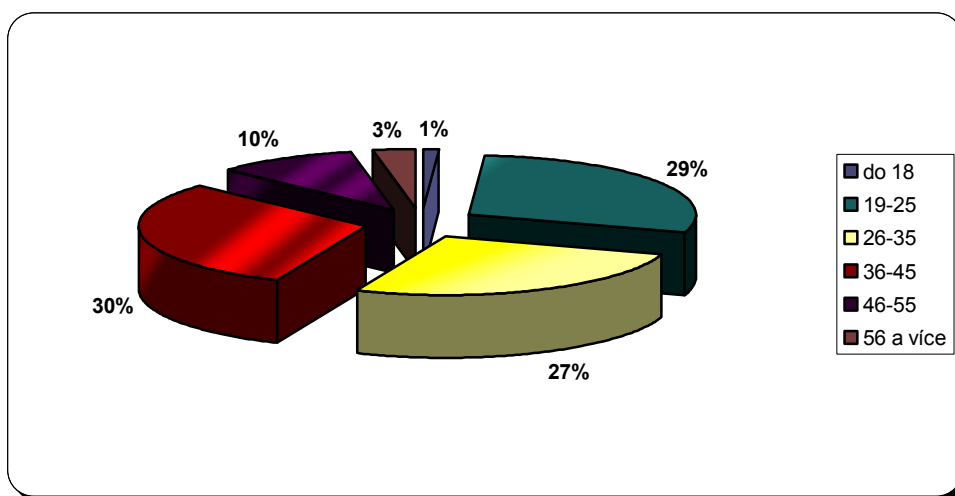
Sběr dat probíhal v období od 27. 1. 2010 do 17. 2. 2010 přímo v Clubu Femm. Celkem se mi vrátilo 200 vyplněných dotazníků od respondentů navštěvujících toto fitness centrum. Získané odpovědi z dotazníků jsem vkládala do PC a vyhodnocovala pomocí programu Microsoft Office 2003. Na základě výsledků jsem vytvořila kombinaci textů, grafů a tabulek – viz příloha č. 4. Veškeré získané výsledky jsem převedla do procentuálního vyjádření. Během dotazování se neobjevily žádné problémy.

4.2.3 Složení výběrového souboru

V Clubu Femm bylo během 3 týdnů osloveno celkem 200 zákazníků. Z celkového počtu 200 respondentů bylo dotázáno 188 žen a jen 12 mužů. V procentuálním vyjádření se jedná o 6 % mužů a 94 % žen – viz příloha 4.1.

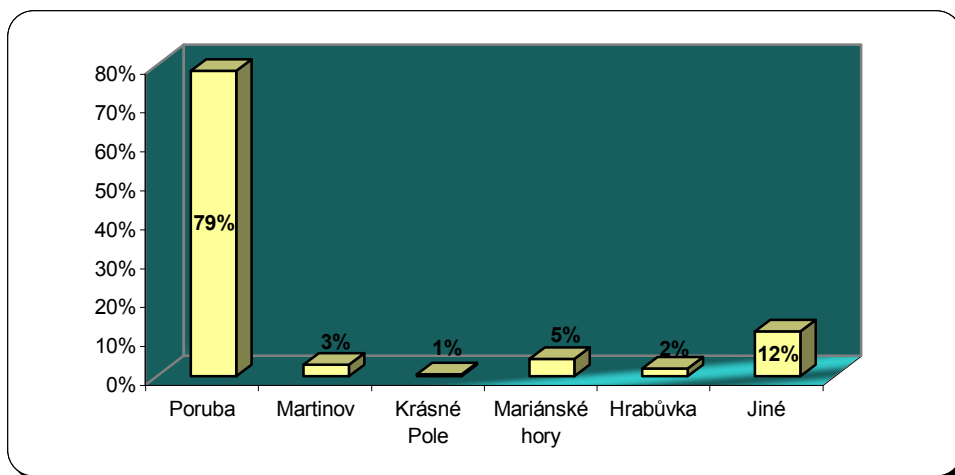
Respondenti byli rozděleni do šesti věkových kategorií. Nejvíce byla zastoupena kategorie s věkovým rozmezím 36-45 let, kde bylo dotázáno celkem 31 % respondentů. Nejméně početná byla skupina do 18-ti let s pouhým jedním procentem – viz obrázek 4.1.

Obr. 4.1 – Věková kategorie



Poslední sociodemografická otázka se týkala místa bydliště respondentů, resp. z jaké části Ostravy pocházejí. Z výzkumu bylo zjištěno, že v Porubě, kde se samotné fitness centrum nachází, bydlí celkem 79 % dotázaných z celkového počtu 200 respondentů – viz obrázek 4.2.

Obr. 4.2 - Místo bydliště



5. Analýza konkurenční pozice fitness centra

Tato kapitola je zaměřena na analýzu konkurenční pozice Clubu Femm. Obsahem jsou výsledky dvou výzkumů – pozorování a dotazování, dále vyhodnocení SWOT analýzy a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

5.1 Pět Porterových konkurenčních sil

1) Konkurence mezi fitness centry

Konkurence mezi jednotlivými fitness centry je velká. Předbíhají se v nabídce služeb a udržují si ceny na podobné úrovni. Club Femm nabízí širokou škálu služeb, takže každé fitness centrum se pro něj stává konkurentem jen v určitých směrech. Největším konkurentem v oblasti posilovny je **Quatro Fitness**, které disponuje velkým prostorem až pro 70 zákazníků s kvalitními posilovacími stroji. Jako jedno z mála nabízí také aerobní zónu. V oblasti aerobiku a speedingu konkuruje **Gym Frapp**, **Relax** a **Fitness Attack**. Z menších fitness center se jako konkurent jeví **Fitano Club**, který nabízí především různé formy aerobiku.

Konkurenční fitness centra:

Relax

Fitcentrum Relax se nachází na Náměstí V. Vacka v Ostravě-Porubě v místě zvaném Duha u nákupního centra Silvie. Nabízí široký sortiment poskytovaných služeb: posilovnu, spinning, aerobik, thai-box, solárium, masáže, kadeřnictví, kosmetiku, saunu a další služby. [23]

Quatro Fitness

Fitness centrum QUATRO se nachází v Porubě kousek od obchodu Kaufland. Nabízí svým klientům prostornou fitness zónu a speciální aerobní zónu. V říjnu roku 2003 byla provozovna rozšířena o indoorcycling. Součástí služeb je výkonné turbosolárium, které zajistí rovnoměrné a bezpečné opálení. [25]

Fitness Attack

Toto fitness centrum se nachází v přízemí a suterénu levého křídla Domu kultury města Ostravy (dříve DK Vítkovice), situovaném na ulici 28. října přímo u tramvajové zastávky. Výhodou je snadná dostupnost. Vzdálenost do centra města je pouhý 1 km. Zákazníci si zde mohou zacvičit aerobik či speeding nebo navštívit posilovnu s barem. Nabízí také solárium. [27]

Gym Frapp

Fitness centrum je součástí krytého bazénu v Ostravě-Porubě. Nabízí fitness zónu, cardio zónu, aerobik a wellnes zónu. Poskytuje posilovnu s 52 stanovišti moderních posilovacích strojů, aerobik, spinning a ve wellnes solárium. Výhodou fitness centra je možnost plavání v bazénu, který je v ceně. Nevýhodou zůstává fakt, že zákazník musí procházet na cvičení přes sprchy. [26]

Fitano Club

Tento klub je součástí komplexu střediska Jantar, které je rozloženo ve dvou spojených budovách. Aerobik Club Fitano se nachází v první budově v 1. patře. Druhá budova nabízí restauraci, pizzerii, posilovnu a solárium. Objekt se nachází nedaleko fitness centra Relax u Duhy. [28]

2) Potenciální nové fitness centra

Největší hrozbou jsou nová fitness centra, které vznikají v oblasti nákupních center. Nabízejí širokou nabídku služeb za velmi vysoké ceny a jsou zaměřena na klienty vyšší třídy. Jedním z nejznámějších je **Top Fitness**, které je možno najít např. v Avionu nebo OC Futurum.

3) Zákazníci

Fitness centra navštěvují mladí i starší lidé, kteří mají kladný vztah ke sportu a udržují si štíhlou postavu nebo ti, kteří chtějí shodit nadbytečné kila. Posilovny jsou navštěvovány převážně muži, ženy navštěvují hodiny speedingu, aerobiku a další podobné pomalejší formy cvičení. Zákazníky mohou být také děti, pro které jsou vyhrazeny hodiny junior aerobiku apod.

4) Substituty

Existuje mnoho možností, jak fitness centrum nahradit. Místo speedingu využívají lidé v letním období kolo. Substitutem aerobiku je aquaaerobik, který bývá nabízen v bazénech a jen velmi těžko ho bude nabízet samotné fitness centrum. Walking in může být nahrazen procházkami nebo během.

5) Dodavatelé

Trenéři získávají nové zkušenosti na kongresech v Praze. Novinky sledují na internetu a poté zvažují, zda by nová služba přilákala novou klientelu popř. zaujala stávající klienty. Školení trenérů probíhá přes organizace Face Czech Praha, Argent Ostrava a přes menší organizace, které pořádají speciální kurzy na jednotlivé typy školení.

5.2 Pozorování vybraných fitness center

Pozorování bylo provedeno ve vybraných pěti fitness centrech v Ostravě. Zjištěné skutečnosti a celkový přehled hodnocení jsou zachyceny v příloze č. 2.

5.2.1 Club Femm

1) Nabídka služeb a cena

Club Femm nabízí široký sortiment poskytovaných služeb a díky velkým prostorám poskytuje množství novinek v oblasti fitness. Tento faktor byl ohodnocen známkou 2. Club dlouhou dobu nabízí hodiny speedingu, aerobiku, pilates a posilovnu, z novinek jsou k dispozici bosu, jóga, fitbox, zumba a program walking in. Cena 90 Kč je jednotná pro všechny hodiny kromě programu walking in, který stojí 130 Kč.

2) Prostředí a interiér

Umístění fitness centra je velmi dobré s ideální dostupností. Identifikace fitness centra v budově domu kultury je však velmi sporná, neboť nápis na budově je velmi malý a snadno přehlédnutelný. Cvičící stroje a pomůcky byly hodnoceny známkou 3. Kapacita šaten a sprch je dostačující. Polední pauza od 11:00 do 14:30 hodin přes týden (a od 12:00 do 15:00 hodin přes víkend) je příliš dlouhá, takže se služby nedají využívat po celý den. Provozní doba byla hodnocena známkou 4.

3) Hodnocení trenérů

Trenéři jsou zde vstřícní a dokážou poradit, pokud si zákazník neví rady se strojem nebo cvikem, je také dodržen čas lekce. Faktory byly hodnoceny kladně známkami 1 a 2.

4) Ceny

Club Femm nabízí různé druhy permanentek, které jsou pevně dané na jeden rok. Dále poskytuje různé slevy během každého měsíce. Studentské slevy jsou zde velmi nevýhodné, neboť se vztahují pouze na dopolední hodiny a jen na některé lekce.

5) Různé

Klimatizace je v Domě kultury Poklad využívána hlavně při hodinách speedingu, ve druhé provozovně klimatizace chybí. Velkou výhodou fitness centra jsou různé akce, například mikulášské a Valentýnské nebo dny otevřených dveří, kdy je možné vyzkoušet různá cvičení zdarma.

5.2.2 Quatro Fitness

1) Nabídka služeb a cena

Celková nabídka služeb zahrnuje speeding, posilovnu a aerobní zónu. Nabídka není příliš široká. Fitness centrum je prostorné a nabízí kvalitní posilovací a cvičicí stroje. Cena za hodinu speedingu a návštěvu posilovny vyjde na 90 Kč. Aerobní zóna stojí 110 Kč na neomezenou dobu cvičení.

2) Prostředí a interiér

Dostupnost fitness centra je dobrá, v blízkosti se nachází obchodní dům Kaufland s autobusovou zastávkou. Nabízí velmi kvalitní cvičicí stroje a další pomůcky. Kapacita šaten a sprch je dostačující, jedinou nevýhodou je zamčení skříňky pomocí kovové padesátikoruny, kterou nemá zákazník vždy u sebe. Fitness centrum má nepřetržitou provozní dobu přes týden od 5:45 do 21:00 hodin (o víkendu od 8:00 do 20:00) bez přestávky. Faktor byl hodnocen známkou 1.

3) Hodnocení trenérů

Trenéři jsou zde příjemní a vstřícní, čas hodiny speedingu byl dodržen dle rozvrhu.

4) Ceny

Zákazník má možnost zakoupení permanentek pro jednotlivé druhy cvičení, posilovna nabízí zvýhodněný vstup o víkendu za nižší cenu. Studenti však mají slevu pouze do věku 19-ti let.

5) Různé

Klimatizace je zde plně funkční. Nejvíce je využívána při hodinách speedingu, kdy se v malém prostoru nachází větší počet lidí. Fitness centrum nabízí zájemcům každý měsíc soutěžní otázku na webových stránkách a vylosovaný vítěz vyhrává permanentku.

5.2.3 Gym Frapp

1) Nabídka služeb a cena

Nabídka služeb je v tomto fitness centru široká. Ve velkém sále probíhají hodiny speedingu, pilates, aerobiku, jógy, zumby a fitboxu, k dispozici je zvlášť posilovna spolu s aerobní zónou. Ceny jsou zde za všechna cvičení stejné ve výši 75 Kč.

2) Prostředí a interiér

Toto fitness centrum je součástí krytého plaveckého bazénu, který je velmi vhodně situován. Šatny a sprchy jsou dostačující. Velkou nevýhodou je průchod

do cvičební místnosti přes sprchy. Fitness centrum má celodenní otevírací dobu kromě víkendu, kdy je od 12:30 do 15:30 polední pauza. Faktor byl ohodnocen známkou 2.

3) Hodnocení trenérů

Trenérka nevěnovala klientům pozornost a neporadila jim, jak správně nastavit speedingové kolo, proto byl tento fakt ohodnocen známkou 3. Čas lekce byl dodržen.

4) Ceny

Pro držitele platných ISIC a ISTC karet se poskytuje sleva 10 % na nákup permanentní vstupenky. Výhodou pro klienty tohoto fitness centra je plavání v ceně vstupného.

5) Různé

Klimatizace funguje jak ve velkém sále, tak také v posilovně. V nabídce jsou různé kurzy pro snižování váhy apod.

5.2.4 Relax

1) Nabídka služeb a cena

Fitness centrum Relax nabízí hodiny speedingu v malém sále pro 10 lidí, ve velkém sále se cvičí pilates, aerobik, thai-box a břišní tance. Posilovna je zvlášť. Ceny na vybrané hodiny jsou různé. Speeding stojí 65 Kč, thai-box 70 Kč. Ostatní hodiny a posilovna je za 60 Kč.

2) Prostředí a interiér

Přístupnost k tomuto fitness centru je dobrá, poblíž se nachází autobusová zastávka s pravidelnými spoji. Posilovna byla nedávno vybavena novými stroji. Tento faktor jsme ohodnotili známkou 2. Nedostačující je kapacita šaten a sprch. Provozní doba byla hodnocena známkou 1, jelikož je zde otevřeno non-stop bez polední pauzy až do 21 hod.

3) Hodnocení trenérů

Trenéři zde byli vstřícní a ochotní. Dodržování času lekce bylo hodnoceno známkou 3, neboť hodina začala o 5 minut později, z důvodu protažení předchozí hodiny. Další hodina však již protažena nebyla.

4) Ceny

Fitness centrum Relax nenabízí studentské slevy, ale jednotlivé vstupy má levnější než ostatní fitness centra. V nabídce však jsou zlevněné vstupy o víkendech za pouhých 49 Kč. V různých obdobích jsou nabízeny různé slevové akce pro zákazníky, k dispozici jsou permanentky na jednotlivé druhy cvičení.

5) Různé

Fitness centrum nenabízí akční programy. Klimatizace v centru funguje.

5.2.5 Attack

1) Nabídka služeb a cena

V tomto fitness centru je nabídka služeb poměrně široká. Zákazník zde najde speeding, hodiny aerobiku, pilates, jógu a také fitbox. Ve vedlejších prostorách se nachází posilovna. Speeding stojí 90 Kč, ostatní formy 80 Kč. Posilovna má základní vstupné 130 Kč.

2) Prostředí a interiér

Umístění této provozovny je velmi dobré. Nachází se přímo u tramvajové zastávky kousek od centra Ostravy. Je situován v Domě kultury Ostrava. Cvičící stroje jsou novější a byly ohodnoceny známkou 2. Čistota je udržována, kapacita šaten je průměrná. Při velkém počtu zákazníků však jsou prostory pro převlékání a sprchování nedostačující. Provozní doba je podobná jako v Clubu Femm. Jelikož jsou zde ranní hodiny cvičení a poté je pauza až do 15:00 hodin, kdy začínají další lekce.

3) Hodnocení trenérů

Trenéři byli ochotni a vstřícní, byli ohodnoceni známkou 2. Čas lekce byl dodržen dle rozpisu cvičení.

4) Ceny

Studentské slevy zde nejsou k dispozici, ale fitness centrum nabízí také zvýhodněné ceny na určité ranní hodiny, nazývané Happy Hours. V prodeji jsou také permanentky.

5) Různé

Žádné akční programy v nabídce služeb nejsou. Klimatizace je součástí vybavení fitness centra.

5.2.6 Celkové srovnání pozorovaných fitness center

1) Nabídka služeb a cena

Ze všech fitness center má nejširší nabídku služeb Club Femm. Ceny jsou však vyšší. Gym Frapp i Relax nabízejí služby levněji téměř o 20 %. Walking in je za vysokou cenu, ale v Ostravě ho nabízí pouze jediné fitness centrum. Quatro fitness zase nabízí velmi drahý vstup do aerobní zóny. Celkově je nejlevnější firma Relax.

2) Prostředí a interiér

Nejlépe umístěné je fitness Attack a Gym Frapp. Cvičící stroje a pomůcky jsou podobné v každém fitness centru. Čistota je udržována v každé provozovně průměrně, jen v Clubu Femm byl tento faktor hodnocen známkou 3. Ve fitness centru Relax se jeví nedostatek šaten a sprch, nejvíce jich nabízí Gym Frapp, díky možnosti využívání šaten, které slouží návštěvníkům krytého bazénu. Nejlepší provozní dobu po celý den nabízí Relax a Quatro Fitness. Club Femm byl hodnocen známkou 4.

3) Hodnocení trenérů

Hodnocení trenérů bylo docela obtížné, přesto nejpříjemnější se zdáli být v Clubu Femm a Quatro Fitness. Nejméně ochotní byli v Gym Frappu. V Relaxu nebyl dodržen čas lekce.

4) Ceny

Studentské slevy jsou nabízeny nejvíce v Gym Frappu, kde platí pro všechny studenty v kteroukoliv dobu. Club Femm a Quatro Fitness studentské slevy nabízí, ale jen pro některé studenty (např. do 19-ti let) nebo jen v určitých hodinách. Permanentky je možno zakoupit si v každém fitness centru.

5) Různé

Klimatizace se nachází v každém fitness centru, neboť jde o nezbytnou součást moderního fitness centra. Nejvíce akčních programů nabízí Club Femm, což se jeví jako velká konkurenční výhoda.

Tab. 5.1 – Celkové srovnání

	Pozitiva	Negativa
Club Femm	Široká nabídka služeb, akční programy	Vysoké ceny, studentské slevy
Quatro Fitness	Provozní doba	Studentské slevy
Gym Frapp	Dostatek šaten a sprch, studentské slevy	Neochota trenérů
Relax	Nízké ceny	Nedostatek šaten a sprch, dodržování času lekce
Attack	Dostupnost	Drahá posilovna

Zdroj: vlastní

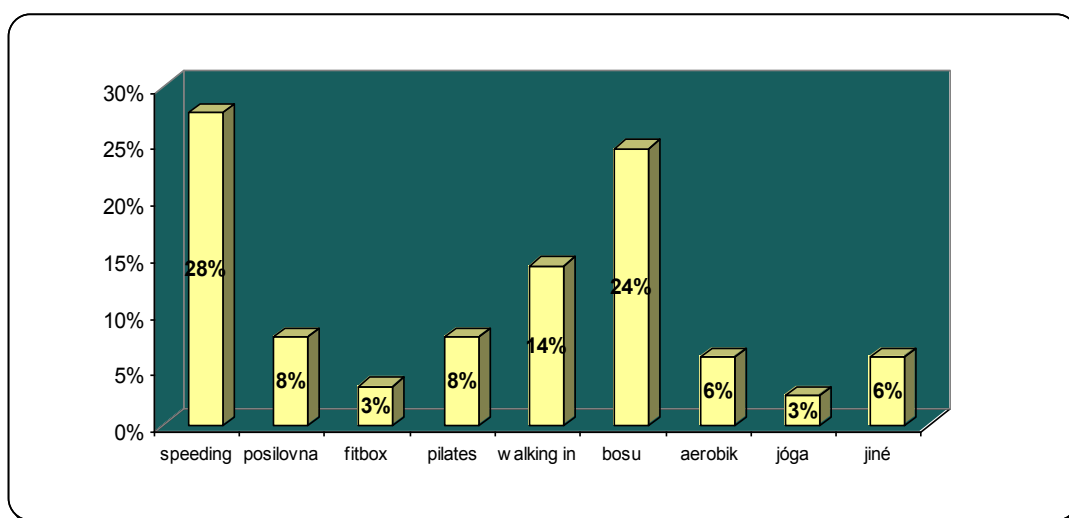
5.3 Vyhodnocení výsledků získaných dotazováním

5.3.1 Návštěvnost Clubu Femm

Účel návštěvy

Z výzkumu bylo zjištěno, že 28 % respondentů navštěvuje hodiny speedingu, na druhém místě se umístily hodiny bosu s 24-my %. Nejméně jsou navštěvované hodiny fitboxu a jógy zastoupené pouhými třemi procenty – viz obrázek č. 5.1.

Obr. 5.1 - Návštěvnost hodin v Clubu Femm



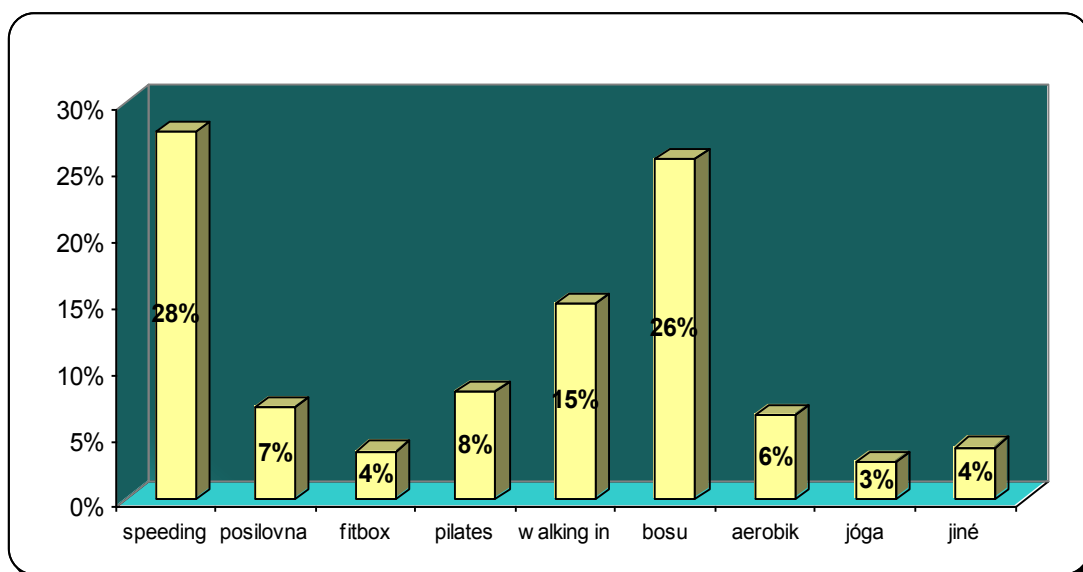
Z výzkumu bylo rovněž zjištěno, že 83 % žen z dotázaných respondentů využívá více služeb Clubu Femm. Zbýlých 17 % respondentů využívá pouze jednu službu v rámci fitness klubu viz příloha 4.2. Toto zjištění je pozitivní, neboť je jednodušší přilákat současné klienty na další nové služby než získávat úplně nové zákazníky.

Návštěvnost hodin dle pohlaví

Z marketingového výzkumu bylo zjištěno, že ženy využívají všech služeb nabízených Clubem Femm. Nejvíce jsou navštěvované hodiny speedingu, bosu a walkingu in. Nejméně navštěvované jsou hodiny jógy- viz obrázek č. 5.2

Muži navštěvují Club Femm nejvíce za účelem badmintonu (celých 50 % respondentů), z 25 % pak navštěvují posilovnu a speeding – viz příloha 4.3. Ostatní sporty jsou spíše preferovány ženami.

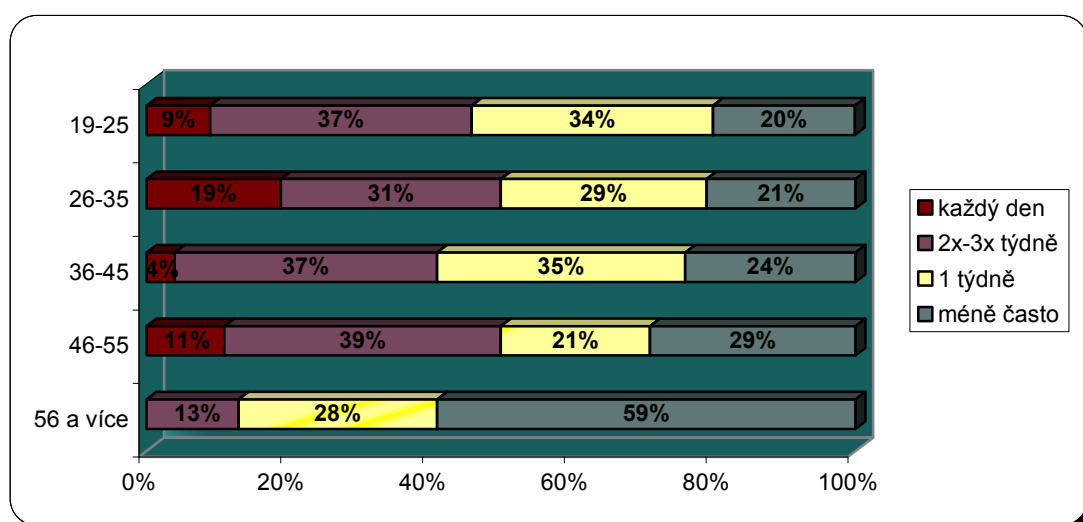
Obr. 5.2- Které hodiny navštěvují ženy



Četnost návštěv

Jak je vidět z obrázku č. 5.3, v každém věku kromě klientů nad 56 let, chodí respondenti nejčastěji cvičit pravidelně 2x-3x týdně, v rozmezí od 31 % do 39 %. Na druhém místě nejčastěji chodí cvičit 1x týdně, s přibývajícím věkem frekvence návštěv ubývá. Nad 56 let chodí respondenti cvičit méně často než jednou týdně. Určitou roli hraje také volný čas, kterého mají studenti mnohem více než pracující lidé. To může být také důvodem méně častých návštěv fitness centra. Ve věku 26-35 let chodí cvičit 19 % respondentů každý den, což je nejvíce ze všech dotázaných.

Obr. 5.3 – Četnost návštěv Clubu Femm dle věku

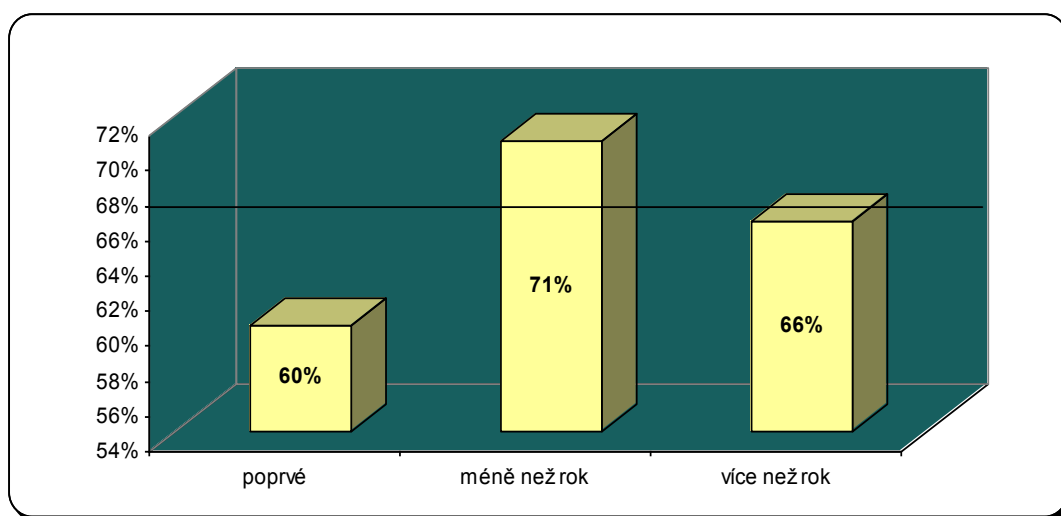


5.3.2 Spokojenost v Clubu Femm

Spokojenost dle věrnosti

Při zkoumání bylo zjištěno, že průměrná spokojenost zákazníků s Clubem Femm činí 3,39, tedy v procentuálním vyjádření 68 %. Hodnocení dotazovaných respondentů je znázorněno v obrázku 5.4. Respondenti hodnotili spokojenost s fitness centrem na stupnici 1-5, přičemž 5 znamenala maximální spokojenost a 1 minimální spokojenost. Vše bylo přepočteno na procenta. Nad hranici průměrné spokojenosti hodnotili fitness centrum respondenti, kteří Club Femm navštěvují méně než rok. V procentuálním vyjádření se jednalo o 71 % respondentů. Zákazníci, navštěvující toto fitness centrum více než rok, byli spokojeni z 66 %. Nejmenší spokojenost byla naměřena v kategorii klientů, kteří zde byli poprvé, a to 60 %. Z toho lze usoudit, že na první dojem nejsou zákazníci s fitness centrem příliš spokojeni a nepůsobí pozitivním dojmem.

Obr. 5.4 - Průměrná spokojenost zákazníků dle věrnosti



Spokojenost v Clubu Femm

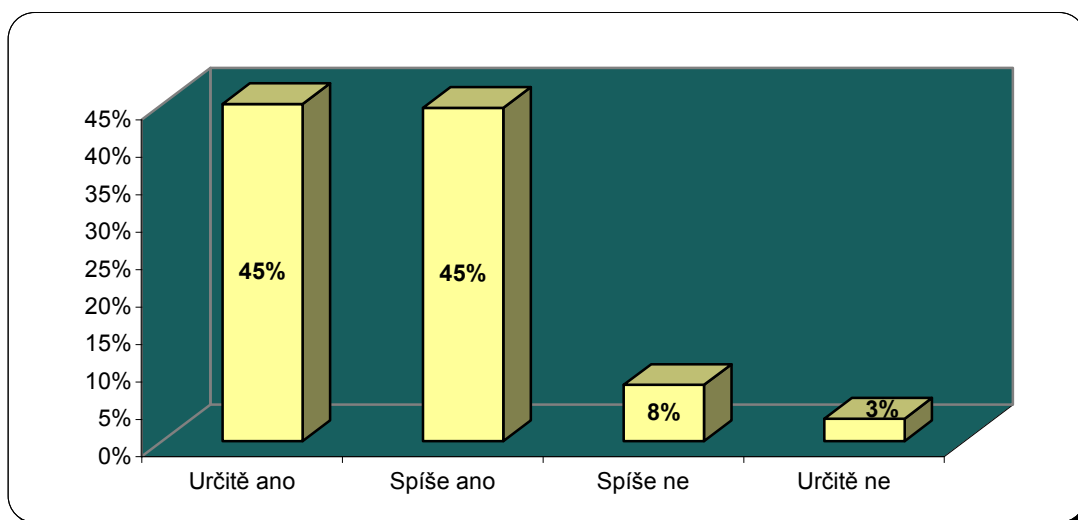
Průměrná spokojenost v Clubu Femm činila 3,39. Respondenti vycházeli ze škály 5 - maximální spokojenost a 1 - minimální spokojenost. V procentuálním vyjádření se jedná o 68 % spokojenost. Club Femm získal horší hodnocení spokojenosti v porovnání s konkurenčními fitness centry, ve kterých jsou zákazníci spokojeni ze 71 % - viz příloha 4.4.

Doporučení fitness centra

Doporučení hraje obzvlášť významnou roli v oblasti služeb. Kladné reference známých můžou přilákat plno nových zákazníků. Proto je důležité, aby zákazníci byli ve fitness centru spokojeni a šířili jen kladné reference.

Marketingový výzkum ukázal, že 45 % dotázaných by doporučilo Club Femm svým známým, kamarádům či rodině – viz obrázek 5.5. 8 % respondentů odpovědělo, že by fitness centrum spíše nedoporučilo a pouhá 3 % by toto centrum určitě nedoporučila. Přes kladné reference a spokojenost většiny zákazníků se ještě stále najde určitá skupina těch, kteří nejsou s fitness centrem úplně spokojeni. Proto by bylo žádoucí usilovat také o uspokojení této skupiny.

Obr. 5.5 – *Doporučili byste Club Femm?*



Poziční mapa

Poziční mapa zachycuje faktory vzhledem ke spokojenosti a důležitosti. **Spokojenost** je zachycena na ose x a **důležitost** na ose y. Celkem bylo hodnoceno 12 vybraných faktorů, které jsou zachyceny v obrázku č. 5.6.

V kvadrantu **konkurenčních příležitostí** byly zachyceny faktory kvalifikování trenéři, prostředí, velikost cvičících skupin a ceny služeb. Toto umístění znamená, že tyto prvky jsou pro zákazníky velmi důležité, ale nejsou s nimi příliš spokojeni. Proto by se na ně mělo fitness centrum zaměřit a zlepšit jejich kvalitu.

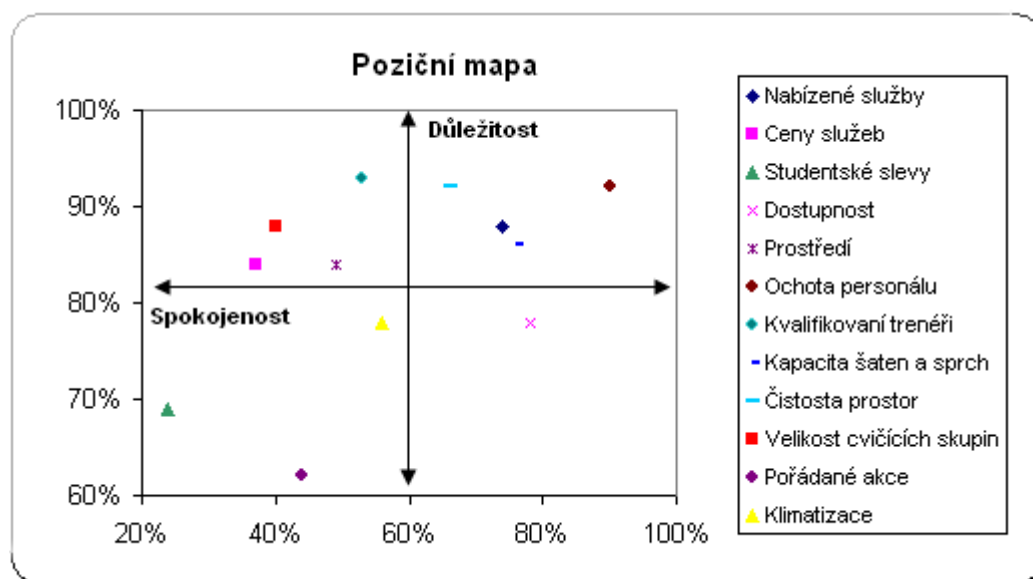
Kvadrant **motivátory** zachycuje 4 faktory: čistota prostor, nabízené služby, kapacita šaten a sprch a poslední faktor ochota personálu. Tyto atributy jsou

pro zákazníky velmi důležité a zároveň jsou s nimi velmi spokojeni. Bylo by vhodné udržovat tyto faktory na stále stejné úrovni.

Dostupnost se umístila v oblasti **přeinvestovaných faktorů**, což znamená, že pro zákazníky není moc významná, ale jsou s ní spokojeni. Fakt může být dán tím, že je většina zákazníků z Ostravy-Poruby, tedy nedaleko od samotného fitness centra.

Poslední čtvrtý kvadrant zahrnuje **faktory marginálních příležitostí**. Jako nepodstatné atributy se respondentům zdály studentské slevy, pořádané akce a také klimatizace, i když klimatizace je na hranici důležitosti. Tento výzkum rovněž odhalil, že většina zákazníků nepatří mezi studenty, jelikož pro ně nejsou studentské slevy důležité.

Obr. 5.6 – Poziční mapa



5.3.3 Komunikace Clubu Femm

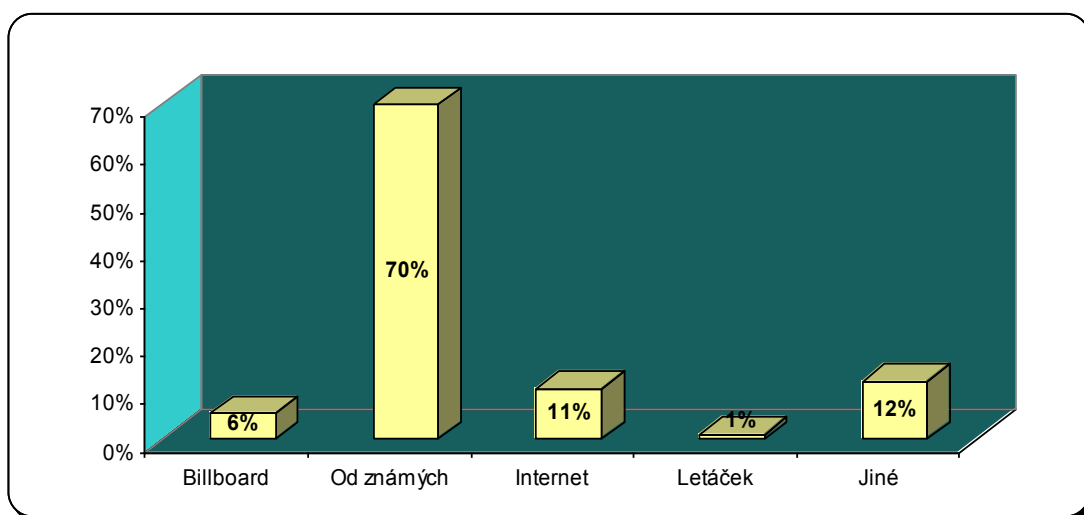
Zdroj informací

Než zákazník poprvé navštíví fitness centrum, musí se o něm určitým způsobem dozvědět. Dotazníkem bylo zjišťováno, z jakého zdroje se zákazníci dozvěděli o Clubu Femm, neboť tyto poznatky mohou být nápomocny v získání dalších nových zákazníků.

Výzkumem bylo zjištěno, že nejvíce zákazníků zná Club Femm díky svým známým, kteří mu o něm vyprávěli nebo ho doporučili z vlastních zkušeností. Díky internetu zná toto fitness centrum pouhých 11 % dotázaných – viz obrázek č. 5.7. 12 % respondentů se dozvědělo o Club Femm z jiných zdrojů. Respondenti nejčastěji

uváděli, že centrum znají od počátku vzniku díky tomu, že kolem fitness centra chodí každý den či bydlí poblíž. Pouhé 1% respondentů označilo jako zdroj informací letáček a 6 % billboard. Tento výsledek umožňuje zamyslet se nad reklamou, zda je dostatečná, popř. správně zacílená.

Obr. 5.7 – Odkud znáte Club Femm?



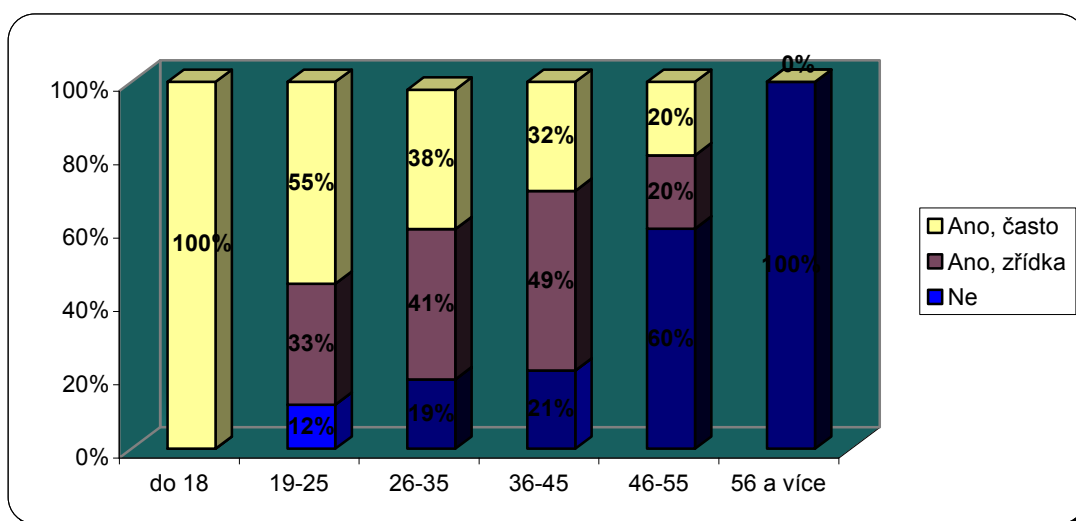
Návštěvnost webových stránek

Webové stránky jsou důležitým komunikačním prostředkem. Díky internetovým stránkám si mohou zákazníci jednoduše zjistit veškeré potřebné informace o fitness centru, jednotlivých službách, popř. si hodinu zarezervovat.

Často navštěvuje webové stránky 44 % dotázaných, 30 % jen zřídka. Odpověď „Ne“ ztrhlo 26 % respondentů – viz příloha 4.5.

Při rozdělení na věkové skupiny se ukázalo, že mladší lidé využívají internet mnohem častěji než lidé starší. Prokázala se zde závislost mezi návštěvností internetových stránek a věkem respondenta – viz obrázek č. 5.8. Do 18-ti let navštěvují často webové stránky všichni zákazníci, naopak nad 56 let nevyužívá internetové stránky nikdo. V ostatních kategoriích došlo k prolínání. V kategorii 19-25 let navštěvuje často webové stránky 55 % respondentů a 33 % je využívá zřídka. V 26-35 letech je často využívá už jen 38 % a zřídka kdy 41 %. V rozmezí 36-45 let již jen 32 % navštěvuje často webové stránky a 49 % dotázaných je navštěvuje zřídka. V kategorii 46-55 let navštěvuje často i zřídka webové stránky 20 % respondentů. Počet respondentů narostl v odpovědi „Ne“ na 60 % dotázaných.

Obr. 5.8 – Návštěvnost webových stránek dle věku respondenta



Hodnocení webových stránek

Vybrané faktory webových stránek hodnotilo celkem 74 % respondentů, kteří tyto stránky navštěvují. Zbývajících 26 % respondentů stránky nevyužívá, proto ani nehodnotili vybrané prvky. Vše bylo hodnoceno na škále 1-5, kdy 1 znamenala minimální spokojenost a 5 maximální spokojenost. Celkový graf je zachycen na obrázku 5.9.

Atribut **přehlednost** byla hodnocena z 36 % známkou 1, tedy nejmenší spokojenost, známkou 5 hodnotilo 20 % dotazovaných, průměrnou známku 3 dalo 14 % respondentů. Tento atribut získal průměrnou známku 2.

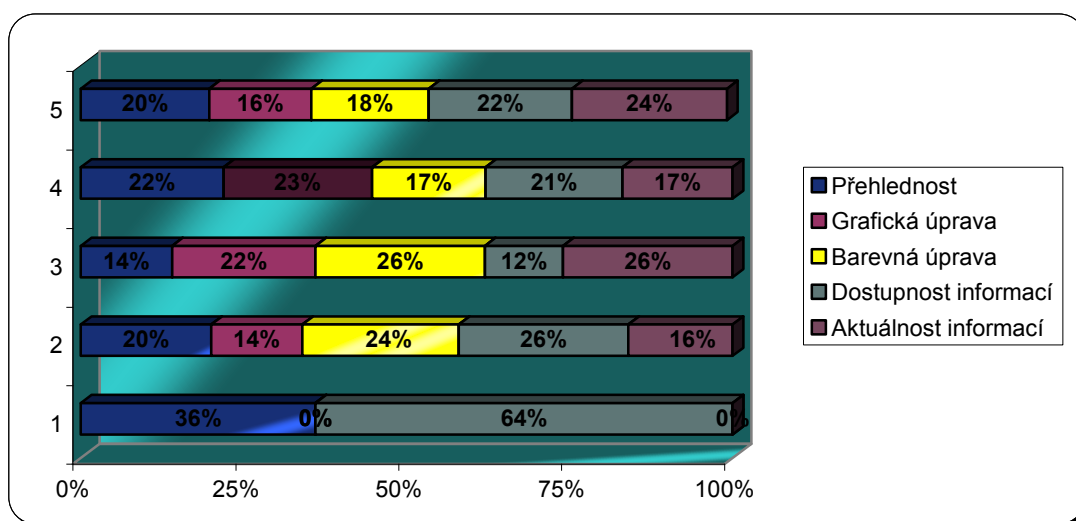
Grafická úprava získala známku 2 ze 14 % dotázaných, jedničkou nehodnotil tento faktor nikdo. Maximálně spokojeni s tímto faktorem jsou dotazováni z 16 %. Průměrná známka pro tento prvek byla 3,9.

Barevná úprava dosáhla průměru 3,8. Známkou 1, tedy nejhorší, nehodnotil tento prvek nikdo. Známkou 2 hodnotilo celkem 24 % respondentů a známkou 3 celkem 26 % dotázaných. Maximální spokojenost získala 18 %.

Pro prvek **dostupnost informací** byla průměrná hodnota naměřena také 2 jako u přehlednosti. Známkou 1 dalo celkem 64 % dotázaných. Tento faktor byl hodnocen velice negativně. Dvojku dalo celkem 26 % respondentů. Maximální spokojenost zadrželo 22 % dotázaných a 4 hodnotilo 21 %.

Poslední atribut **aktuálnost informací** byla hodnocena z 24 % dotázaných hodnotou 5, známku 4 dalo 17 %. Průměrnou známkou 3 hodnotilo 26 % respondentů.

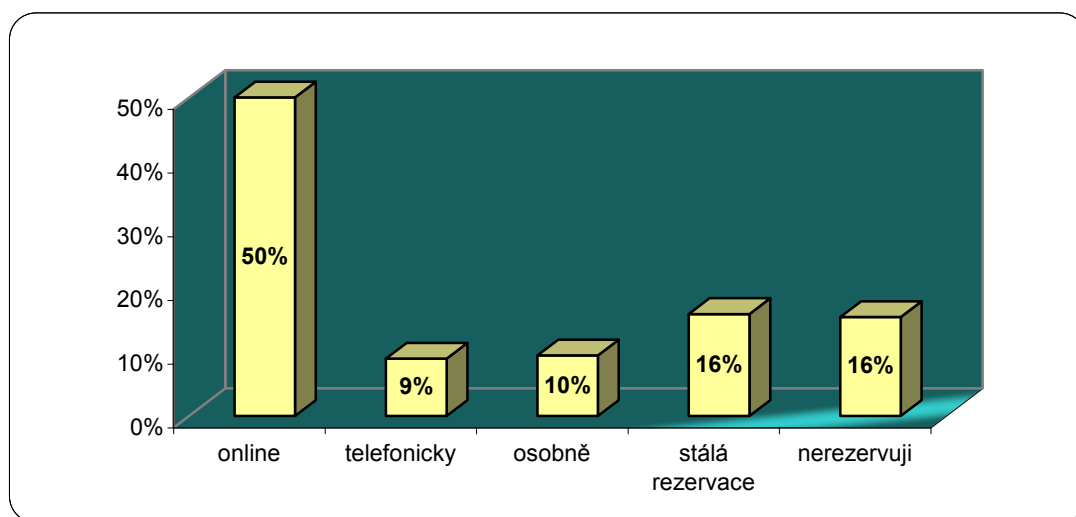
Obr. 5.9 – Hodnocení webových stránek



Rezervace služeb

Ze všech dotazovaných si nejvíce respondentů (celkem 50 %) rezervuje hodiny online přes internet. 16 % respondentů má buď stálou rezervaci nebo si hodiny nerezervuje. Důvodem může být využívání služeb, které rezervace nepotřebují nebo kam chodí málo lidí a vždy je šance, že pro ně bude místo – posilovna, aerobik apod. Často plné bývají hodiny speedingu, neboť je zde omezený počet kol. 10 % respondentů si hodiny rezervuje osobně a 9 % používá telefon – viz obrázek 5.10.

Obr. 5.10 – Jak si rezervujete vybranou službu?



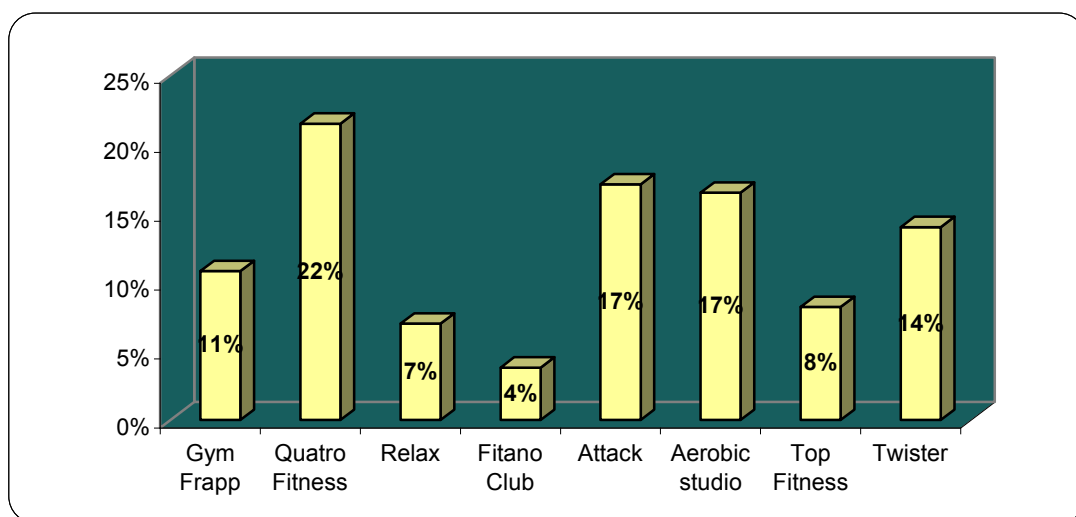
5.3.4 Konkurence Clubu Femm

Návštěva konkurenčních fitness center

Při zkoumání konkurence bylo z výzkumu zjištěno, že 78 % respondentů navštěvuje i jiná fitness centra než jen Club Femm. Pouhých 22 % dotázaných je věrnými zákazníky pouze Clubu Femm – viz příloha 4.6.

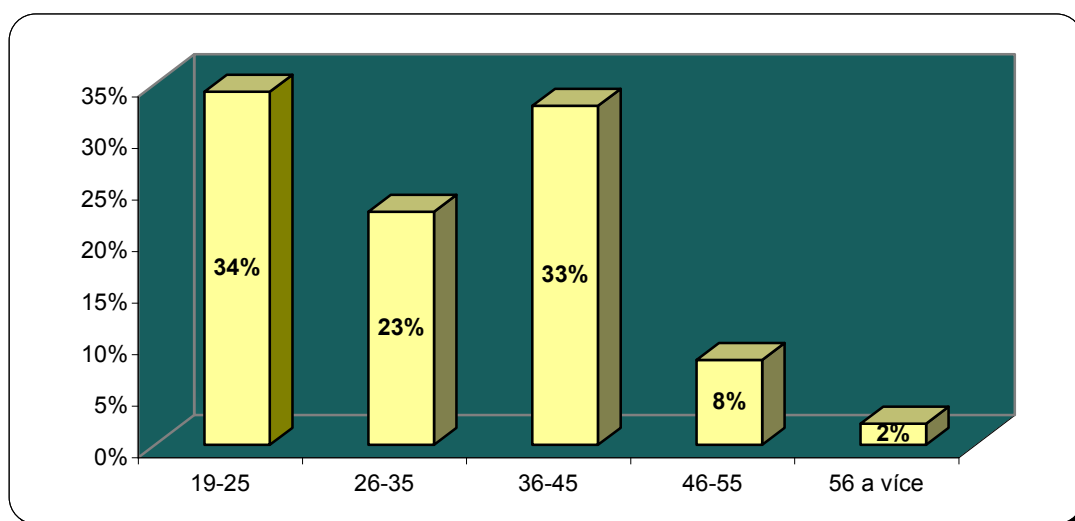
Největším konkurentem se jeví Quatro Fitness, kam chodí 22 % dotázaných respondentů. Dalšími nejčastěji navštěvovanými konkurenty jsou fitness centra Attack a Aerobic studio, které označilo 17 % dotázaných. Nejmenším konkurentem se jeví Fitano Club, kam chodí pouze 4 % respondentů. Mezi další konkurenty byla zařazena fitness centra Gym Frapp, Relax, Top Fitness a Twister – viz obr. 5.11.

Obr. 5.11 – Konkurenční fitness centra



Ze všech respondentů byly vybrány pouze ženy a jejich návštěvnost konkurenčních fitness center byla rozdělena dle věku. 34 % žen ve věku 19- 25 let navštěvuje i jiné fitness centrum než jen Club Femm. Další nejvýše zastoupenou kategorií bylo 36-45 let s 33 %. Nejvěrnější jsou zákaznice ve věku nad 56 let, které navštěvují konkurenční fitness centra jen z pouhých 2 %. Vše je zachyceno na obrázku 5.12.

Obr. 5.12 – Ženy dle věku, které navštěvují jiné fitness centra



5.4 SWOT analýza a konfrontační matice

Tato část se zabývá výzkumem Clubu Femm pomocí SWOT analýzy a vytvoření konfrontační matice. SWOT analýza je rozdělena na analýzu vnitřního prostředí, které zahrnuje silné a slabé stránky a analýzu vnějšího prostředí, kde jsou příležitosti a hrozby – viz tabulka 5.2.

Tab. 5.2 – SWOT analýza

Vnitřní prostředí	
Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1 – širše poskytovaných služeb	W1 – málo hodin dopoledne a o víkendu
S2 – pořádané akce	W2 – rostoucí ceny služeb
S3 – dvě provozovny	W3 – málo reklamy
Vnější prostředí	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O1 – zvyšující se trend zdravého životního stylu	T1 – stávající a nová konkurence
O2 – trávení volného času a setkání s přáteli	T2 – vliv hospodářské krize
O3 – odreagování se od stresu a práce	T3 – stárnoucí populace

Zdroj: vlastní

Součty hodnot řádků a sloupců matice vytvářejí pořadí pro jednotlivé vybrané faktory ze SWOT analýzy - viz tabulka č. 5.3.

Club Femm by měl využít příležitosti zvyšujícího se trendu zdravého životního stylu a také způsobu, jak lidé tráví volný čas ať už sami nebo jako možnost setkání se s přáteli. Jedním z největších ohrožení pro fitness centrum je stávající a nová konkurence v odvětví. Toto ohrožení by mohlo být eliminováno díky široké nabídce poskytovaných služeb a často pořádanými akcemi, což jsou silné stránky Clubu Femm. Velmi slabou stránkou je nedostatečná reklama.

Tab. 5.3 – Konfrontační matice

	S1	S2	S3	W1	W2	W3	Suma	Pořadí
O1	++	+	0	++	++	-	6	1.
O2	0	++	0	+	++	+	6	1.
O3	++	+	0	+	0	+	5	2.
T1	++	+	-	--	--	--	-4	1.
T2	0	+	0	0	-	0	0	3.
T3	0	-	0	0	-	0	-2	2.
Suma	6	5	-1	2	0	-1		
Pořadí	1.	2.	3.	3.	2.	1.		

Zdroj: vlastní

6. Návrhy a doporučení k posílení konkurenční pozice

Tato kapitola je věnována návrhům a doporučením k posílení konkurenční pozice Clubu Femm. Jednotlivé návrhy vycházejí z výsledků marketingového výzkumu, kam bylo zařazeno pozorování ve vybraných konkurenčních provozovnách a dotazníkové šetření v Clubu Femm. Vše je roztríděno do prvků marketingového mixu.

6.1 Doporučení a návrhy

6.1.1 Služba

Club Femm nabízí svým zákazníkům velmi široký sortiment služeb, který zahrnuje více než 10 druhů cvičení. Jako jediný nabízí v celé Ostravě hodiny walkingu in, což se jeví jako konkurenční výhoda. Z výzkumu bylo zjištěno, že nabídka služeb je pro zákazníky velmi důležitá. Doporučila bych Clubu Femm **udržovat nabídku služeb na stále stejné úrovni**, popř. sledovat novinky ve světě fitness a zařadit je do svých hodin. Nejvyužívanějšími službami jsou hodiny speedingu, bosu a walkingu in. Pro zákazníky je také důležitý **prodej zdravé výživy**, který **považují za nedostatečný**. Navrhuji, aby Club Femm zařadil do prodeje více zdravých výrobků, které si budou moci zákazníci zakoupit po cvičení.

Z hlediska konkurence navštěvuje většina stávajících zákazníků také jiná fitness centra. Nejvíce respondentů chodí cvičit do Quatra fitness, kde mají možnost využívat aerobní zónu, a kde jsou k dispozici kvalitní posilovací stroje. Jednoduchým řešením by bylo nakoupit nové stroje a vytvořit aerobní zónu. Problémem by mohlo být zajištění dostatečného objemu peněz. Proto jako řešení tohoto problému navrhuji **nabízet slevy** a zaměřit se na **velmi milý a vstřícný personál** a **zkušené trenéry**, díky kterým se budou zákazníci stále vracet a chodit cvičit do tohoto fitness centra.

6.1.2 Cena

Z výzkumu bylo zjištěno, že cena hraje pro zákazníky velmi důležitou roli. V Clubu Femm jsou ceny poměrně vysoké a zákazníci s tímto faktorem nejsou spokojeni. Přestože Club Femm nabízí každý měsíc akční nabídky, není to vždy to, co klient v danou dobu potřebuje. **Doporučila bych** fitness centru raději **vytvořit slevové permanentky, které budou platit po celý rok** a budou pro zákazníky výhodné a přehledné. Pokud jsou každý měsíc nabízeny různé permanentky, platící pouze

omezenou dobu několika týdnů, vznikají na recepci zmatečné situace a účetnictví je patrně náročnější.

Určitě **bych navrhla také studentské slevy** na všechny druhy cvičení, a to nejen v omezených hodinách, ale po celý den. Tímto by se Club Femm také přiblížil ostatním konkurentům, kteří tuto možnost nabízejí.

6.1.3 Místo

V oblasti služeb hraje místo velmi důležitou roli, zvláště když musí zákazník docházet za poskytovatelem služby, jako je tomu při využívání služeb fitness centra. Příjemné prostředí a dobrá dostupnost je základním kritériem. Výzkum prokázal, že dostupnost je velmi dobrá, jelikož je fitness centrum situováno v centru Poruby, kde je dobrá dostupnost nejen městské hromadné, ale i osobní dopravy. Problémem je však parkování před fitness centrem. **Řešením tohoto problému by mohlo být vyhrazení několika míst pro zákazníky Clubu Femm.**

Zákazníkům se dostupnost jeví jako nevýznamná, jelikož většina klientů je právě z Ostravy-Poruby. Negativně bylo hodnoceno prostředí fitness centra. Doporučila bych **zaměřit se na okolí budovy a vnitřní prostory lépe vybavit a prosvětlit**, neboť se fitness centrum nachází ve sklepních prostorách Domu kultury Poklad a prostředí je zde ponuré.

Velmi pozitivním dojmem působí nově vymalovaná posilovna, která ladí s barvami webových stránek. **Takto by měly být vymalovány všechny cvičební sály**, aby působily jednotným dojmem a prosvětlily tmavé prostory bez oken.

Recepci bych obohatila o květinovou výzdobu, aby místo působilo lepším dojmem, neboť jde o první prostory, kde zákazník přichází do kontaktu se zaměstnanci fitness centra, a kde klienti čekají na zahájení své zakoupené hodiny.

6.1.4 Marketingová komunikace

Zájem o sportování v posledních letech neustále roste, díky trendu zdravého životního stylu. Konkurence mezi fitness centry je velká, a proto hraje marketingová komunikace hned po osobních referencích velmi důležitou roli v získání zákazníků, jak bylo zjištěno z výzkumu.

Billboardy

Club Femm má jen jeden billboard v celé Ostravě, umístěný přímo u tramvajové zastávky. Toto umístění je velmi výhodné, protože je zde velká frekvence občanů. Jak bylo z výzkumu zjištěno, většina návštěvníků tohoto fitness centra je z Poruby. V otázce, odkud se zákazníci dozvěděli o tomto fitness centru, byla možnost z billboardu označena pouhými 6 % respondentů, což je velmi málo oproti **referencím od známých**, což činilo celých **70 %**. Kladné reference od známých mají mnohem větší vliv na získání nových zákazníků než plno billboardů po celé Ostravě. Club Femm často pořádá různé akce, které mohou být podnětem k přilákání nových zákazníků.

Tisková reklama

Tiskovou reklamu Club Femm využívá jen velmi zřídka. Zaměřila bych se na časopisy, které jsou dodávány do domácností zdarma, např. **časopisy PRIO nebo Program**, pro zvýšení povědomí o tomto fitness centru. **Při větších akcích bych navrhovala umístění reklamy v Moravskoslezském deníku, který nakupuje mnoho občanů Ostravy nebo zaměření na reklamu v rádiích.**

Internetové stránky

Dalším důležitým zdrojem marketingové komunikace v rámci Clubu Femm jsou **internetové stránky**, díky kterým se může každý snadno dozvědět vše o fitness centru. Z výzkumu bylo zjištěno, že po referencích od známých jsou internetové stránky na druhém místě odkud se zákazníci dozvěděli o Clubu Femm.

Internetové stránky jsou moderní a umožňují online rezervaci na vybrané služby, jež polovina klientů využívá. Velkým nedostatkem se jeví nemožnost rezervace badmintonu, který je velmi vyhledávaným sportem a v Porubě ho nabízí jako jediný právě Club Femm. **Doporučila bych fitness centru zavést možnost rezervace badmintonu přes internet pro rychlejší a snadnější komunikaci.**

Více než 70 % zákazníků navštěvuje internetové stránky Clubu Femm. Velkým nedostatkem se jeví přehlednost a dostupnost informací. **Zde bych navrhovala konzultaci s webdesignérem a následné přepracování stránek.**

Základem stránek je logo firmy a oranžovo-zelené pozadí. Tyto barvy firma využívá také při tvorbě reklamních letáček a umožňuje tak působit jednotně navenek. Výhodou je fakt, že při zadávání do vyhledávačů jsou stránky Clubu Femm na prvním místě.

6.1.5 Lidé

V oblasti služeb hrají lidé velmi významnou roli, jelikož jsou tím, kdo službu zhmotňují a umožňují diferencovat nabídku. Milý a vstřícný personál ovlivňuje službu a umožňuje získat konkurenční výhodu.

Z výzkumu bylo zjištěno, že zákazníci jsou s personálem velmi spokojeni a zároveň je tento atribut pro ně velmi důležitý. Proto bych doporučila firmě, **aby tuto úroveň stále udržovala na stejné úrovni** a pokud by potřebovala získat nové recepční, aby byla při výběru personálu velmi opatrná a **dobře zaškolila nové zaměstnance**. Důležité je odborné a příjemné vystupování a schopnost poradit. **Příjemné prostředí, dobré vztahy na pracovišti a motivační ohodnocení** hrají důležitou roli pro zaměstnance, aby neopouštěli svou práci. Hledání a zaškolování nových zaměstnanců je finančně a časově náročné.

Další významnou složku v oblasti zaměstnanců tvoří trenéři. Nejdůležitější je jejich kvalifikovanost. Zákazníci hodnotili tento atribut jako velmi důležitý, spokojenost však nebyla příliš vysoká. Doporučila bych firmě, aby se zaměřila na tréninky a školení trenérů. **Trenéři by měli postupovat přesně dle pravidel a nevytvářet cviky, které se nesmí cvičit a které zákazníkům škodí.**

Dalším problémem je v Clubu Femm nestálost trenérů a jejich fluktuace do jiných fitness center. Někteří zákazníci si oblíbí trenéra natolik, že jsou ochotni při jeho odchodu začít navštěvovat jiné fitness centrum, kam odešel. To způsobuje nejen fluktuaci trenérů, ale také odliv zákazníků ke konkurenci. **Navrhovala bych firmě, aby motivovala trenéry pomocí benefitů ve formě zaplacení zkoušek za různé kurzy.**

6.1.6 Materiální prostředí

Materiální prostředí je velmi významným faktorem v oblasti služeb, jelikož pomáhá také zhmotnit službu. Zákazníci hodnotili prostředí pozitivně, zároveň byli spokojeni s kapacitou šaten a sprch. Čistota ve fitness centru byla také hodnocena velmi pozitivně, proto **bych se snažila udržovat tyto faktory na stále stejné úrovni, aby byli zákazníci i nadále spokojeni**. Negativně hodnoceným atributem byla klimatizace. Nejvíce využívaná je v sále, kde probíhají hodiny speedingu, ve druhé provozovně však není vůbec k dispozici a samotná okna nestačí místnost vyvětrat. **Doporučila bych pro větší spokojenost zákazníků nainstalovat klimatizaci i do druhé provozovny**, protože je nezbytnou součástí každého moderního fitness centra. Nepřítomnost klimatizace může způsobovat, že počet zákazníků v letních měsících rapidně klesá.

Velikost cvičících skupin byla hodnocena jako velmi důležitá, avšak chybí zde spokojenost zákazníků, především těch, kteří navštěvují hodiny speedingu. Sál je zde velmi malý a při plně využití kapacity je zde velmi těsno, hlavně pokud se jde z kola dolů a posiluje se. **V takovém případě bych navrhovala zavést jen hodiny speedingu bez posilování.** Při ostatních hodinách byli zákazníci s kapacitou cvičících skupin spokojeni, jelikož zde jsou větší sály.

6.1.7 Procesy

Provozní doba Clubu Femm byla hodnocena negativně, jelikož je zde dlouhá polední pauza. Některé konkurenční fitness centra mají otevřeno po celý den a získávají tak konkurenční výhodu. Jako řešení bych navrhla alespoň **zkrátit polední pauzu, aby měli zákazníci možnost více využívat služby po celý den.**

Zákazníci nejsou spokojeni s nabídkou služeb o víkendu, neboť v této době mají návštěvníci volný čas a rádi by ho naplnili cvičením třeba právě v Clubu Femm. Doporučila bych **udělat malou anketu, kterou by se zjistilo, o jaké hodiny a v kterou dobu mají zákazníci zájem. Dle toho bych rozšířila nabídku služeb v této době.** Opatření by určitě zvýšilo spokojenost zákazníků a zároveň omezilo návštěvy v konkurenčních fitness centrech.

Jako vhodné se jeví omezit rozvrh cvičení v době svátků, kdy lidé nemají čas na cvičení a navštěvují fitness centra méně.

Internetové stránky urychlují a usnadňují procesy objednávání služeb. Problémem bývá, že si zákazník rezervuje hodinu a nakonec se na ni nedostaví. Tím přichází jiný zákazník o možnost jít si zacvičit. Klienti proto musí uhradit rezervovanou hodinu, na kterou se nedostavili, ne vždy jsou však ochotni tuto cenu zaplatit. **Doporučila bych věnovat zvýšenou pozornost těmto zmeškaným hodinám a dbát na zaplacení nenavštívené hodiny.** Ještě donedávna bylo možné **odhlásit si zarezervovanou službu 2 hodiny před začátkem.** Doba byla prodloužena na 12-ti hodinový interval, což se jeví jako velmi výhodné.

7. Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo **zjistit konkurenční pozici** Clubu Femm na ostravském trhu. Pro dosažení tohoto cíle byl proveden marketingový výzkum, který se skládal ze dvou částí – pozorování a dotazování.

Pozorování jsem prováděla na základě předem vytvořené tabulky, kde jsem hodnotila jednotlivé vybrané faktory a zapisovala zjištěné skutečnosti do formuláře pro odpovědi. Pro větší objektivitu byla pozorování prováděna s další osobou seznámenou s cílem výzkumu. Návštěva pěti provozoven probíhala s odstupem jednoho dne. Metoda pozorování mi umožnila porovnat jednotlivé konkurenční fitness centra a zjistit tak silné a slabé stránky Clubu Femm.

Dotazníkové šetření probíhalo přímo ve fitness centru, takže respondenty byli návštěvníci Clubu Femm. Otázky v dotazníku směřovaly nejen ke konkurenčním fitness centrům, ale také byly zaměřeny na spokojenost s různými faktory v Clubu Femm. Dotazník byl také zaměřen na internetové stránky, které jsou nedílnou součástí každé firmy a jsou hlavním komunikačním nástrojem.

Club Femm má **velmi širokou nabídku služeb**, se kterou jsou zákazníci spokojeni, jelikož jsou mezi prvními, kteří nabízejí novinky ve světě fitness.

Ceny jsou však za jednotlivé služby **vysoké** a zákazníci nejsou spokojeni s akčními nabídkami, které se mění každý měsíc. Zákazníci by uvítali raději slevové permanentky, které budou platit po celý rok. Velkou výhodou tohoto fitness centra by byly studentské slevy, které by platily v každou hodinu a ne jenom omezeně..

Zaměstnanci v Clubu Femm jsou milí a vstřícní. Nevýhodou však je častá **fluktuace trenérů** do jiných fitness center. Díky tomu dochází také ke ztrátě některých zákazníků, kteří jsou věrní svým trenérům a následují je tam, kam odcházejí.

Pro zlepšení konkurenční pozice by bylo vhodné **zkrátit polední pauzu** a nabídnout klientům **více služeb o víkendu**, kdy mají zákazníci čas přijít si zacvičit.

Získané výsledky z výzkumu a pozorování mi byly nápomocny k **sestavení návrhů a doporučení** pro Club Femm. Pokud by některé doporučení Club Femm realizoval, určitě by mohly nápomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti a spokojenosti zákazníků.

Pro firmu je důležité získat na trhu nejen konkurenční výhodu, ale také věrné zákazníky. To však není jednoduché. V oblasti služeb hraje důležitou roli nejen šíře nabízených služeb, ale také ochota zaměstnanců, kteří přicházejí do kontaktu s klientem

a samotní zákazníci, kteří jsou spoluproducentem služby. Firma by měla pravidelně provádět průzkumy trhu, aby zjistila, jak jsou zákazníci spokojeni s nabízenými službami a jak si stojí v porovnání s konkurencí.

Bude mi velkým potěšením, pokud tyto doporučení vycházející z výzkumu **budou pro Club Femm přínosem**, vytvoří konkurenční výhodu a zajistí také větší spokojenost zákazníků.

Seznam použité literatury

Literatura

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2002. 213 s. ISBN 80-7265-049-1.
- [3] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] FORET, M. *Marketingový průzkum, poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Computer Press, a.s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [5] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*, Praha: Grada Publishing, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [6] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [7] JIRÁSEK, J. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- [8] KANTOROVÁ, K. *Marketingový mix*. 1. vyd. Ostravská univerzita v Ostravě, 2003. 87 s. ISBN 80-7042-237-8.
- [9] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [10] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

- [11] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [12] LEXA, J. *Odkazy porubských kronik*. Montanex, a.s., 2007. 335 s. ISBN 978-80-7225-241-1
- [13] MAJARO, S. *Základy marketingu*, 1. vyd. Grada Publishing, 1996. 308 s. ISBN 80-7169-297-2
- [14] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [15] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [16] TELLIS, J. *Reklama a podpora prodeje*. Grada Publishing, spol. s.r.o., 2000. 602 s. ISBN 80-7169-997-7.
- [17] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové adresy:

- [18] <http://www.clubfemm.cz/>
- [19] <http://www.ocviceni.cz/>
- [20] <http://www.bosu-cviceni.cz/>
- [21] <http://www.squashpark.cz/>
- [22] <http://www.zdrave.cz/>
- [23] <http://www.irelax.cz/>
- [24] <http://www.sportpark-ostrava.cz/>
- [25] <http://www.quatro-fitness.cz/>
- [26] <http://www.gym.cz/>
- [27] <http://www.attackfitness.cz/>
- [28] <http://www.fitano.cz/>

Ostatní zdroje:

Interní materiály firmy

Seznam zkratk a symbolů

% – procento

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

č. – číslo

H.E.A.T. – High Energy Aerobic Training

Kč – koruna česká

max. – maximální

min. – minimální

např. – například

obr. – obrázek

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SWOT – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

tab. – tabulka

tzv. – tak zvaný

viz

www – world wide web

Seznam obrázků a tabulek

Obrázky

Obr. 2.1 - *Logo firmy*

Obr. 2.2 - *Počet pracovníků v Clubu Femm*

Obr. 2.3 - *Návštěvnost Clubu Femm červen 2009 - leden 2010*

Obr. 2.4 - *Nákup na permanentky X hotovost*

Obr. 3.1 - *Marketingový mix služeb*

Obr. 3.2 - *Cyklus tržní životnosti produktu*

Obr. 3.3 - *Poziční mapa*

Obr. 3.4 - *Pět Porterových konkurenční sil*

Obr. 3.5 - *SWOT analýza*

Obr. 4.1 - *Věková kategorie*

Obr. 4.2 - *Místo bydliště*

Obr. 5.1 - *Návštěvnost hodin v Clubu Femm*

Obr. 5.2 - *Které hodiny navštěvují ženy*

Obr. 5.3 - *Četnost návštěv Clubu Femm dle věku*

Obr. 5.4 - *Průměrná spokojenost zákazníků dle věrnosti*

Obr. 5.5 - *Doporučili byste Club Femm?*

Obr. 5.6 - *Poziční mapa*

Obr. 5.7 - *Odkud znáte Club Femm?*

Obr. 5.8 - *Návštěvnost webových stránek dle věku respondenta*

Obr. 5.9 - *Hodnocení webových stránek*

Obr. 5.10 - *Jak si rezervujete vybranou službu?*

Obr. 5.11 - *Konkurenční fitness centra*

Obr. 5.12 - *Ženy dle věku, které navštěvují jiné fitness centra*

Tabulky

Tab. 2.1 - *Permanentky*

Tab. 4.1 - *Časový harmonogram*

Tab. 4.2 - *Časový harmonogram*

Tab. 5.1 - *Celkové srovnání*

Tab. 5.2 - *SWOT analýza*

Tab. 5.3 - *Konfrontační matice*

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....
Iva Janíková

Sokolovská 1135/5

708 00 Ostrava-Poruba

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Tabulka pro pozorování

Příloha č. 2 - Vyhodnocení pozorování

Příloha č. 3 - Dotazník

Příloha č. 4 - Grafy z výsledků výzkumu

Příloha č. 5 - Fitness centrum Club Femm

Příloha č. 1 - Tabulka pro pozorování

1. NABÍDKA SLUŽEB			CENA
Speeding	ANO	NE	
Pilates	ANO	NE	
Aerobik	ANO	NE	
Posilovna	ANO	NE	
Walking In (H.E.A.T.)	ANO	NE	
Bosu	ANO	NE	
Jóga	ANO	NE	
Fitbox	ANO	NE	
Jiné	ANO	NE	
Šíře nabídky	HODNOCENÍ		
<i>Hodnocení formou škál od 1 do 5, kde 1=velmi dobré, 5=zcela neuspokojivé</i>			
2. PROSTŘEDÍ A INTERIÉR			
Umístění a přístupnost	HODNOCENÍ		
<i>Hodnocení formou škál od 1 do 5, kde 1=velmi dobré, 5=zcela neuspokojivé</i>			
První dojem	HODNOCENÍ		
<i>Hodnocení formou škál od 1 do 5, kde 1=velmi dobrý, 5=velmi špatný</i>			
Cvičící stroje a pomůcky	HODNOCENÍ		
<i>Hodnocení formou škál od 1 do 5, kde 1=velmi dobrý, 5=velmi špatný</i>			
Čistota ve fitness centru	HODNOCENÍ		
<i>Hodnocení formou škál od 1 do 5, kde 1=velký pořádek, 5=velký nepořádek</i>			
Kapacita šaten a sprch	HODNOCENÍ		
<i>Hodnocení formou škál od 1 do 5, kde 1=velký pořádek, 5=velký nepořádek</i>			
Šíře provozní doby	HODNOCENÍ		
<i>Hodnocení formou škál od 1 do 5, kde 1=velký pořádek, 5=velký nepořádek</i>			
3. HODNOCENÍ TRENERŮ			
Ochota a vstřícnost	HODNOCENÍ		
<i>Hodnocení formou škál od 1 do 5, kde 1=velmi vstřícný, 5=zcela nevstřícný</i>			
Schopnost poradit	HODNOCENÍ		
<i>Hodnocení formou škál od 1 do 5, kde 1=velmi krátká doba čekání, 5=velmi dlouhá doba čekání</i>			
Dodržování času lekce	HODNOCENÍ		
<i>Hodnocení formou škál od 1 do 5, kde 1=velmi srozumitelná, 5=zcela nesrozumitelná</i>			
4. CENY			
Studentské slevy	ANO	NE	
Akční cenové nabídky	ANO	NE	
Permanentky	ANO	NE	
5. RŮZNÉ			
Klimatizace	ANO	NE	
Akční programy	ANO	NE	

Příloha č. 2 - Vyhodnocení pozorování

Konkurenční firmy	Club Femm		Quatro Fitness		Gym Frapp		Relax		Attack	
1. NABÍDKA SLUŽEB + CENY										
Speeding	Ano	90	Ano	90	Ano	75	Ano	65	Ano	90
Pilates	Ano	90	Ne		Ano	75	Ano	60	Ano	80
Aerobik	Ano	90	Ne		Ano	75	Ano	60	Ano	80
Posilovna	Ano	90	Ano	90	Ano	75	Ano	60	Ano	130
Walking In (H.E.A.T.)	Ano	130	Ne		Ne		Ne		Ne	
Bosu	Ano	90	Ne		Ne		Ne		Ne	
Jóga	Ano	90	Ne		Ano	75	Ne		Ano	80
Fitbox	Ano	90	Ne		Ano	75	Ne		Ano	80
Thai-box	Ne		Ne		Ne		Ano	70	Ne	
Zumba	Ano	90	Ne		Ano	75	75		Ne	
Břišní tance	Ne		Ne		Ne		Ano	60	Ne	
Aerobní zóna	Ne		Ano	110	Ano	75	Ne		Ne	
Šíře nabídky	2		4		3		4		4	
2. PROSTŘEDÍ A INTERIÉR										
Umístění a přístupnost	2		3		1		2		1	
První dojem	3		2		2		3		2	
Cvičící stroje a pomůcky	3		1		3		2		2	
Čistota ve fitness centru	3		2		2		2		2	
Kapacita šaten a sprch	2		3		1		4		3	
Šíře provozní doby	4		1		2		1		3	
3. HODNOCENÍ TRENÉRŮ										
Ochota a vstřícnost	1		1		3		2		2	
Schopnost poradit	2		2		3		2		2	
Dodržování času lekce	1		1		1		3		1	
4. CENY										
Studentské slevy	ANO		ANO		ANO		NE		NE	
Akční cenové nabídky	ANO		NE		ANO		ANO		ANO	
Permanentky	ANO		ANO		ANO		ANO		ANO	
5. RŮZNÉ										
Klimatizace	ANO		ANO		ANO		ANO		ANO	
Akční programy	ANO		NE		ANO		NE		NE	

Příloha č. 3 - Dotazník

DOTAZNÍK

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit postavení fitness centra Clubu Femm v porovnání s konkurencí.

Jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, obor Marketing a obchod. Veškeré získané informace jsou zcela anonymní a budou použity jen pro mé účely diplomové práce. Není-li uvedeno jinak, zakřížkujte pouze 1 odpověď.

Děkuji za spolupráci a čas věnovaný tomuto dotazníku, Bc. Iva Janíková

1. Za jakým účelem navštěvujete Club Femm? (možno více odpovědí)

- | | | |
|--|---|--|
| 1.1 <input type="checkbox"/> spinning | 1.4 <input type="checkbox"/> pilates | 1.7 <input type="checkbox"/> aerobik |
| 1.2 <input type="checkbox"/> posilovna | 1.5 <input type="checkbox"/> walking in | 1.8 <input type="checkbox"/> jóga |
| 1.3 <input type="checkbox"/> fitbox | 1.6 <input type="checkbox"/> bosu | 1.9 <input type="checkbox"/> jiné..... |

2. Jak dlouho navštěvujete Club Femm?

- | | | |
|---|---|---|
| 2.1 <input type="checkbox"/> jsem tu poprvé | 2.2 <input type="checkbox"/> méně než rok | 2.3 <input type="checkbox"/> více jak rok |
|---|---|---|

3. Jak často navštěvujete sportovní centrum?

- | | | |
|--|---|--|
| 3.1 <input type="checkbox"/> každý den | 3.3 <input type="checkbox"/> 1x týdně | 3.5 <input type="checkbox"/> 1x za měsíc |
| 3.2 <input type="checkbox"/> 2x-3x týdně | 3.4 <input type="checkbox"/> 1x za 14 dní | 3.6 <input type="checkbox"/> méně často |

4. Jaká je Vaše celková spokojenost s Clubem Femm, ohodnoťte známkami 5 - max., 1 - min.

5. Jak jsou pro Vás důležité vybrané faktory a jak jste s nimi zároveň spokojeni v Clubu Femm, ohodnoťte známkami 5 - max., 1 - min., 0 - nemůžu posoudit.

HODNOCENÍ	DŮLEŽITOST	SPOKOJENOST
5.1 Nabízené služby		
5.2 Ceny služeb		
5.3 Studentské slevy		
5.4 Dostupnost		
5.5 Prostředí		
5.6 Ochota personálu		
5.7 Kvalifikování trenéři		
5.8 Kapacita šaten a sprch		
5.9 Čistota prostor		
5.10 Velikost cvičících skupin		
5.11 Pořádané akce		

5.12 Klimatizace		
5.13 Jiné (uveďte).....		

6. Doporučil/a byste Club Femm svým známým?

- 6.1 ☐ určitě ano 6.3 ☐ spíše ne
6.2 ☐ spíše ano 6.4 ☐ určitě ne

7. Odkud jste se dozvěděl/a o Clubu Femm?

- 7.1 ☐ billboard 7.3 ☐ internet 7.5 ☐ letáček 7.7 ☐ jiné.....
7.2 ☐ od známých 7.4 ☐ noviny 7.6 ☐ den otevřených dveří

8. Navštěvujete webové stránky Clubu Femm?

- 8.1 ☐ ano, navštěvuji často 8.3 ☐ nenavštěvuji – **přejděte na ot. č. 10**
8.2 ☐ ano, navštěvuji zřídka

9. Jak hodnotíte webové stránky? Ohodnoťte vybrané faktory známkami 5-max., 1-min.

- | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9.1 Přehlednost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.2 Grafická úprava | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.3 Barevná úprava | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.4 Dostupnost informací | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.5 Aktuálnost informací | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. Jakým způsobem si nejčastěji rezervujete vybranou službu?

- 10.1 ☐ online na webu 10.3 ☐ osobně 10.5 ☐ nerezervuji si hodinu
10.2 ☐ telefonicky 10.4 ☐ mám stálou rezervaci

11. Navštěvujete nebo jste navštěvoval/-a také některé jiné fitness centrum?

- 11.1 ☐ ano
11.2 ☐ ne – **přejděte na ot. č. 13**

12. Vyberte fitness centrum, které ještě navštěvujete a ohodnoťte Vaší celkovou spokojenost známkami 5-max., 1-min. (možno více odpovědí)

- 12.1 ☐ Gym Frapp 12.4 ☐ Sport park 12.7 ☐ jiné.....
12.2 ☐ Quatro Fitness 12.5 ☐ Fitano Club
12.3 ☐ Relax 12.6 ☐ Attack

13. Vaše pohlaví

- 13.1 ☐ žena 13.2 ☐ muž

14. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 14.1 ☐ do 18 let 14.3 ☐ 26-35 let 14.5 ☐ 46-55 let
14.2 ☐ 19-25 let 14.4 ☐ 36-45 let 14.6 ☐ 56 let a více

15. Z jaké části Ostravy pocházíte?

15.1 ☐ Poruba

15.4 ☐ Krásné Pole

15.7 ☐ Hrabůvka

15.2 ☐ Martinov

15.5 ☐ Mariánské Hory

15.8 ☐ Dubina

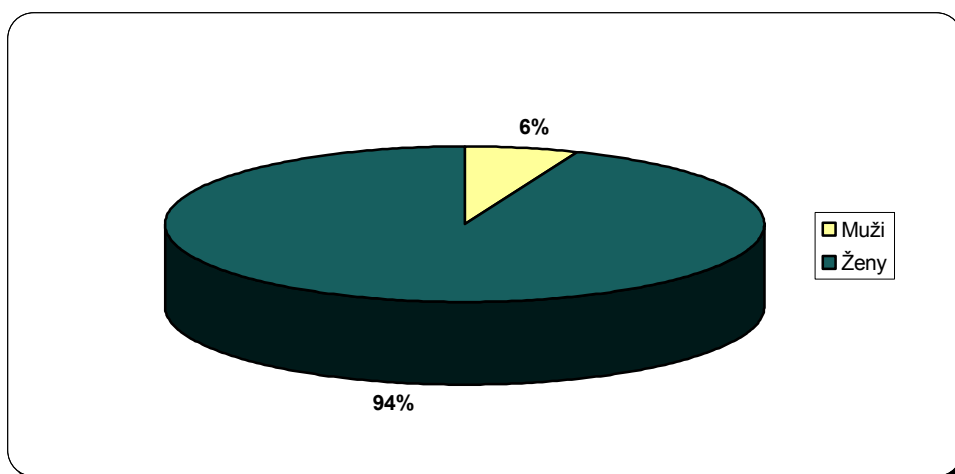
15.3 ☐ Svinov

15.6 ☐ Vítkovice

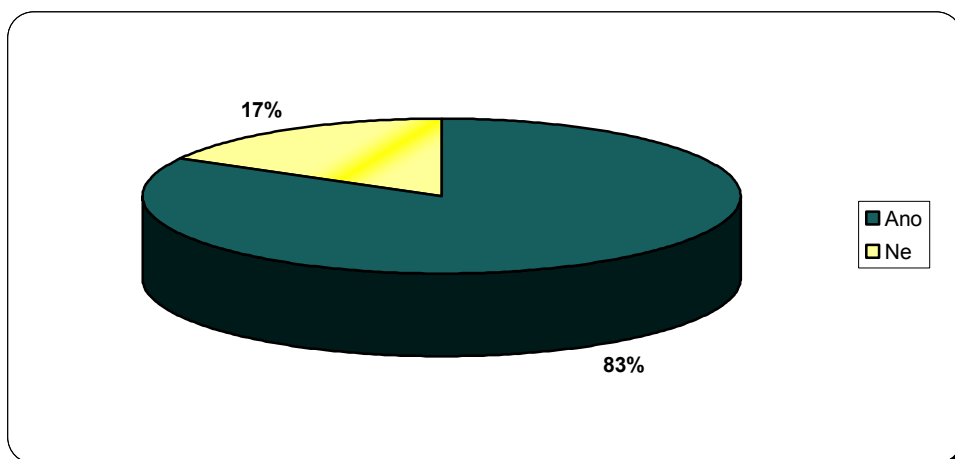
15.9 ☐ jiné.....

Příloha č. 4 - Grafy z výsledků výzkumu

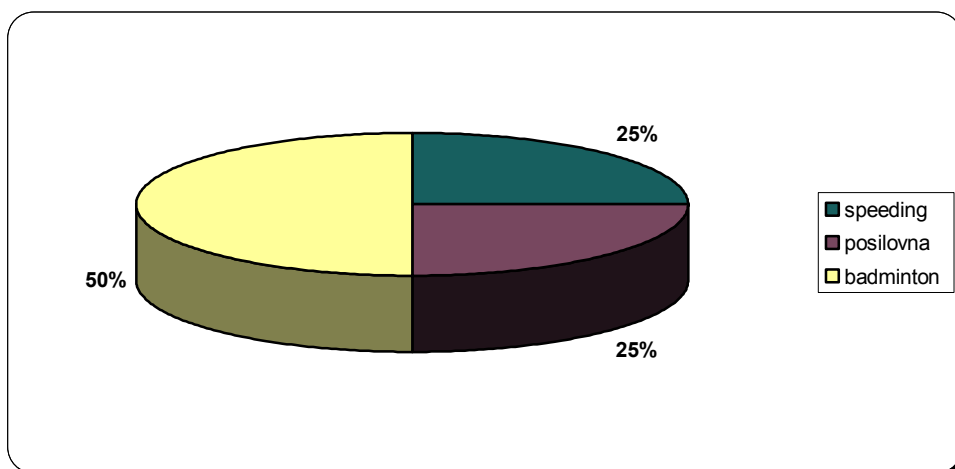
Příloha 4.1 – *Pohlaví respondentů*



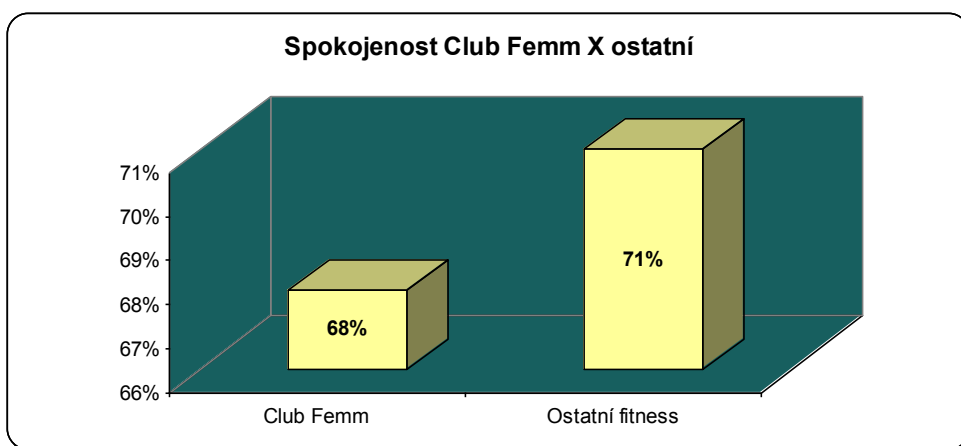
Příloha 4.2 – *Navštěvují ženy více služeb v Clubu Femm?*



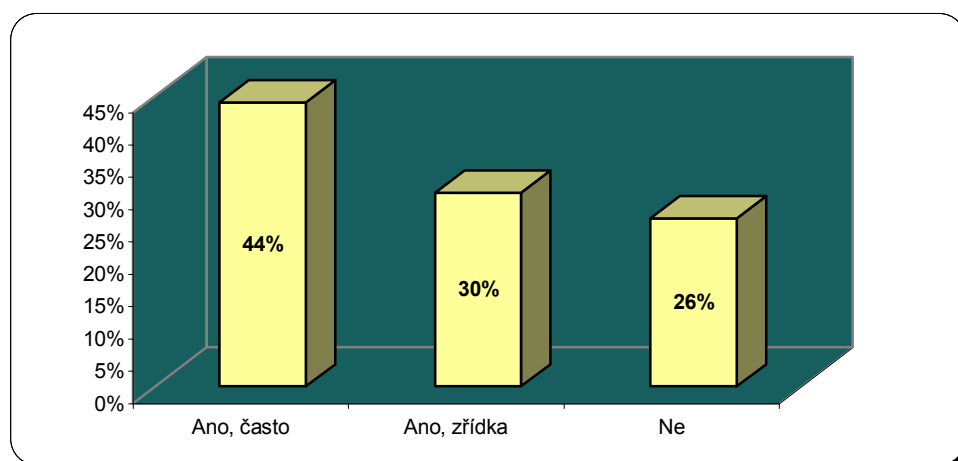
Příloha 4.3 – *Na co chodí muži*



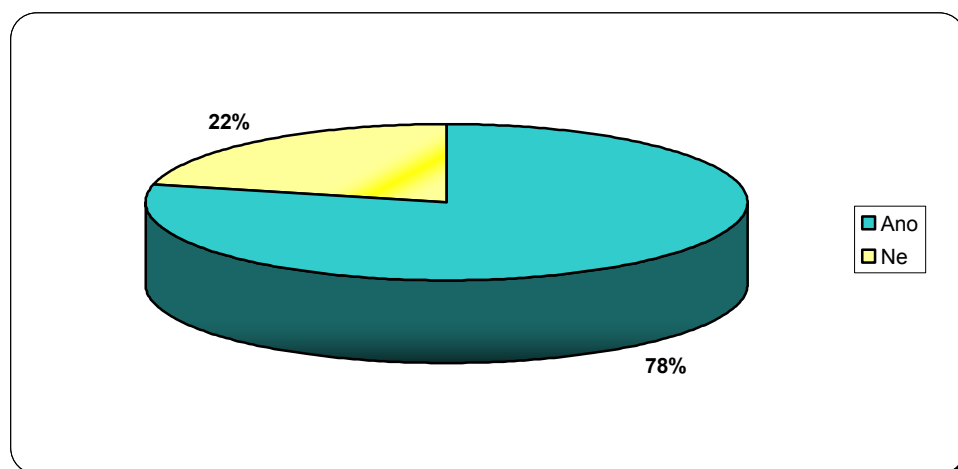
Příloha 4.4 – Spokojenost Club Femm X ostatní



Příloha 4.5 – Navštěvujete webové stránky?



Příloha 4.6 – Navštěvujete i jiné fitness centrum?



Příloha č. 5 - Fitness centrum Club Femm

Příloha 5.1 - *Bar*



Zdroj: www.clubfemm.cz

Příloha 5.2 - *Speeding*



Zdroj: www.clubfemm.cz

Příloha 5.3 - *Walking in*



Zdroj: www.clubfemm.cz

Příloha 5.4 - *Fitbox*



Zdroj: www.clubfemm.cz

Příloha 5.5 - Posilovna



Zdroj: www.clubfemm.cz

Příloha 5.6 - Doplnky



Zdroj: www.clubfemm.cz